

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
An Employee Education and Development Process in a Chosen Organization

Student: Bc. Markéta Elšíková
Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Markéta Elšíková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci**
An Employee Education and Development Process in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2, 3, 4, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 26. 4. 2013

.....
Elšíková

Bc. Markéta Elšíková

Poděkování

Děkuji vedoucí mé diplomové práce - Ing. Andrei Čopíkové za její vstřícné, ochotné jednání, odborné vedení, rady a připomínky, které přispěly k vypracování mé práce. Dále poděkování patří firmě GE Money Bank, a. s., zejména jejímu call centru v Ostravě, a Mgr. Martině Neuwirthové, která byla mou konzultantkou.

Nakonec bych ráda poděkovala své rodině za vyjádřenou podporu při psaní práce.

Obsah

1	Úvod	7
2	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	9
2.1	Metody a metodika	9
2.2	Řízení lidských zdrojů	11
2.3	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	12
2.2.1	Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	14
2.4	Učící se organizace	16
2.5	Cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	17
2.3.1	Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace	18
2.3.2	Plánování vzdělávání	19
2.3.3	Metody	19
2.3.4	Metody na pracovišti („ ON THE JOB“)	23
2.3.5	Metody mimo pracoviště („ OFF THE JOB“).....	25
2.3.6	Realizace vzdělávacího procesu	28
2.3.7	Vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů	28
3	Charakteristika organizace.....	32
3.1	Historie společnosti GE	32
3.2	Současnost společnosti GE	33
3.3	Hodnoty růstu GE	34
3.4	Společnosti GE Money v ČR.....	35
3.4.1	GE Money Bank, a. s.	35
3.4.2	Vize, mise, cíle GE Money Bank, a. s.	37
3.4.3	Zákaznický servis GE Money Bank, a. s.	38
4	Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	38
4. 1	Oddělení Lidských zdrojů - AXIS	39

4. 2	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	41
4. 3	Aktivity a metody ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců	45
4. 3. 1	Vstupní školení	46
4. 3. 2	Compliance školení	47
4. 3. 3	Produktová školení	48
4. 3. 4	Soft skills tréninky	48
4. 3. 5	Business skill školení	48
4. 3. 6	Projektová školení	48
4. 3. 7	Interní rotace	49
4. 3. 8	Koučing a mentoring	49
4. 3. 9	Jazykové kurzy	49
4. 3. 10	360° zpětná vazba	50
4. 3. 11	Akční plán	50
4. 3. 12	GE Money univerzita	51
4. 3. 13	Programy pro absolventy VŠ	51
4. 3. 14	Analyst Development Program (ADP)	53
4. 3. 15	Ops. Talent	53
4. 3. 16	Evolucio	54
4. 3. 17	Týmové porady	54
4. 3. 18	Online poslechy	54
4. 3. 19	Workshop	54
4. 3. 20	Produktové testy	55
4. 4	Dotazníkové šetření	55
4. 4. 1	Vyhodnocení procesu vzdělávání a rozvoje	56
4. 4. 2	Shrnutí dotazníku	80
5	Návrhy a doporučení	82
6	Závěr	87

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	88
Seznam zkratek	91
Prohlášení o využití diplomové práce	
Seznam příloh	

1 Úvod

Diplomová práce pojednává o jedné z nejdůležitějších oblastí personální činnosti, a sice o procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců přispívá nejen ke zvýšení a zlepšení efektivity zaměstnanců ve firmě, dosahování lepších výsledků na dané pracovní pozici, ale také k tvorbě přidané hodnoty, zvýšení atraktivity zaměstnance na trhu práce včetně možnosti jeho/jejího lepšího platového hodnocení. Na základě těchto skutečností je zjevné, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců hraje významnou úlohu jak pro firmy, tak pro jejich zaměstnance.

Důležitým předpokladem pro efektivní řízení a fungování firmy je správný přístup firmy ke svým zaměstnancům, tzn., že by firmy měly své zaměstnance více vnímat jako aktiva přinášející určitou hodnotu, nikoli jako zdroj odlivu finančních prostředků. Z druhého pohledu, tj. z pohledu zaměstnanců, je nezbytný jejich aktivní přístup ke vzdělávání a rozvoji.

Lidé jako zaměstnanci jsou považováni za základní kámen celé firmy - jsou označováni za nositele poznatků, zkušeností, změn, inovací, kreativity a myšlenek. Mimo jiné jsou považováni za nejcennější a nejdražší zdroj, který ve firmě lze nalézt.

V roce 2008 dopadla finanční a hospodářská krize na ČR. Důsledkem krize je nepříznivý stav české ekonomiky, která se v posledních letech nachází v období ekonomické recese. Firmy se nejen z důvodu krize, ale i z důvodu nestability na politické scéně koncentrují na snižování veškerých nákladů, ať již tedy formou propouštění (zeštíhlení počtu zaměstnanců) či „utažením opasku“ v oblastech, které jsou podnikem považovány za méně důležité. Mezi tyto oblasti spadá i oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Řada firem se ubírá cestou, kdy vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jde do ústraní. Na druhou stranu se lze setkat i s firmami, které volí jinou strategii – zaměřují se na zefektivnění vynakládaných peněžních prostředků na vzdělání a rozvoj zaměstnanců (např. obor bankovníctví, stavebnictví).

Firmy, které nemají dostatek finančních prostředků na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, mají možnost čerpat prostředky z evropských fondů, zejména prostřednictvím strukturálního fondu, tj. Evropského sociálního fondu (ESF), jenž poskytuje neinvestiční podporu na projekty, příkladem takového projektu je projekt „Vzdělávejte se“.

Díky tomu, že se vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nedostává u všech firem do ústraní, jsou schopny být nadále konkurenceschopné, flexibilní, prosperující a pro zaměstnance stále atraktivní. Ne nadarmo se říká, že budoucnost patří, patří a bude patřit připraveným.

Hlavním cílem diplomové práce je provést analýzu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě GE Money Bank, a. s. a na základě této analýzy doporučit návrhy na zlepšení tohoto procesu.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. První část se zaměřuje na teoretická východiska vycházející z poznatků, které jsou nabyty prostřednictvím odborné literatury jak domácí, tak zahraničí vztahující se ke zvolenému tématu. Teoretická část se skládá z jedné hlavní kapitoly, která je podrobněji rozvedena v příslušných podkapitolách.

Na základě získaných informací z teoretické části se odvíjí praktická část diplomové práce. V této části je již teorie aplikována do praxe, a to konkrétně na společnost GE Money Bank a. s. V GE Money Bank, a. s. je nejdříve věnována pozornost představení samotné společnosti a následovně její oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Prostřednictvím provedeného dotazníkového šetření budou odhalena slabá a silná místa v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Zpětnou vazbou na získané informace jsou návrhy na zlepšení tohoto procesu.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Na začátku této kapitoly je věnována pozornost jedné z historicky významných osobností, která se podílela na vzdělávání a rozvoji zaměstnanců (tehdy na profesním vzdělávání). Tato osobnost je známa nejenom v naší zemi, ale po celém světě. Jméno Tomáše Bati (1876 – 1932) je spojováno zejména se zaváděním nových technologií ve výrobě a s jeho nezapomenutelným přístupem ke svým zaměstnancům. V rámci oblasti vzdělávání byla díky němu vytvořena instituce nesoucí název „Bat'ova škola práce“. Tato škola byla výsledkem reakce na potřeby firmy s cílem rozvoje techniky a technologie.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se nadále vyvíjí, mění, zdokonaluje - již si jedinec nevystačí s tím, co získal, nabyt během přípravy na povolání. Je to dáno tím, že kolem nás je plno změn, na které je potřeba reagovat, aby jedinec či firma byli schopni obstát v tomto měnícím se prostředí. Může se jednat o změny technologické (např. inovace, dodavatelé), sociální a demografické (např. složení obyvatel, zákazníci), ekonomické (např. konkurence) či politické a legislativní (např. stabilita vlády, daně).

Úspěch, prosperita, konkurenceschopnost a zachování existence samotné firmy či jedince je právě výsledek flexibilní reakce na veškeré změny. Není proto možné, aby tyto změny byly opomíjeny, ba naopak. Důkladná analýza a zohlednění všech podnětů jak z vnějšího, tak z vnitřního prostředí je zdrojem úspěchu ve všech směrech.

Na základě zmíněných skutečností je zřejmé, že hlavní role v těchto případech je přidělena jedné z personálních činností, a sice činnosti zaměřující se na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Tato personální činnost je schopna reagovat jak na potřebu firmy, tak na potřebu jedince. Je schopna zohledňovat všechny vlivy působící kolem. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se soustřeďuje na kompenzaci rozdílů mezi nabytými znalostmi a dovednostmi během přípravy na povolání a tím, co je zapotřebí zvládnout, umět u konkrétní pracovní pozice.

2.1 Metody a metodika

Kapitola metody a metodiky je koncentrována na jednotlivé kroky, díky nimž bude dosaženo stanoveného cíle, a to analýzy procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti. Kroky jsou rozděleny chronologicky, a sice:

1. Krok - Teorie

Základním východiskem diplomové práce je znalost dané problematiky, a to procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tyto znalosti jsou získány studiem a zpracováním jednak české, jednak zahraniční odborné literatury, odborných článků z tištěných publikací či z věrohodných internetových zdrojů. Veškeré nabyté vědomosti jsou obsahem teoretické části diplomové práce. V teoretické části jsou mimo jiné použity metody myšlení, do nichž je řazena:

- analýza (rozklad celku na části, vztahy, souvislosti) – tzn. rozložení procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na jeho jednotlivé složky a podsložky,
- syntéza (shrnutí, sjednocení, vztahy mezi složkami) – tzn. dílčí složky a podsložky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se od prvopočátku vzájemně ovlivňují a podílejí se na tom, zda ten proces funguje či ne,
- dedukce (myšlenkový pochod od obecného ke konkrétnímu) – tzn. od ŘLZ až po konkrétní personální činnost, a sice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
- indukce (myšlenkový pochod od konkrétního k obecnému) – tzn. od vzdělávání a rozvoje zaměstnanců k ŘLZ.

2. Krok – Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Na teoretickou část diplomové práce navazuje analýza skutečného procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v GE Money Bank, a. s. Tato analýza je podložena interními a externími informacemi, dokumenty nejenom od konzultantky specializující se na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ale také od samotných zaměstnanců. Informace od zaměstnanců jsou získány prostřednictvím metody sociologického výzkumu, a to pomocí dotazníkového šetření. Dotazník se skládá především z uzavřených otázek (tzn. výběr z možností), otevřených (tzn. vyjádření svého názoru), škálových (tzn. hodnocení jako ve škole 1-5), dichotomických (tzn. možnost ANO/ NE), a v neposlední řadě z otázek demografických (např. vzdělání, pohlaví).

3. Krok – Dotazníkové šetření

Získané informace z dotazníkového šetření budou zpracovány a vyhodnoceny prostřednictvím programu Microsoft Excel, kde jsou veškerá data zanesena. Pro lepší přehlednost jsou data přenesena do koláčových či sloupcových grafů.

4. Krok – Závěr DP

Na základě předcházejících kroků, zejména z výsledků dotazníkového šetření, je v závěru práce shrnut proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dále jsou v závěru zahrnuty doporučení a návrhy, které se mohou podílet na zlepšení procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v GE Money Bank, a. s.

2.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je řazeno mezi nejnovější koncepce personální práce soustřeďující se majoritně na člověka jako na lidský zdroj. Je to z toho důvodu, že tento lidský zdroj je schopen uvést do pohybu další zdroje, a sice zdroje finanční, materiální, informační. Díky jejich propojení, fungování, využívání je firma schopna dosáhnout a udržet si konkurenceschopnost, prosperitu aj.

Hlavním úkolem ŘLZ je zajistit výkonnost firmy a to v tom smyslu, aby se nadále výkonnost zlepšovala, a to u všech zdrojů podniku. V oblasti lidských zdrojů, která má dominující postavení, se jedná zejména o neustálý rozvoj pracovních schopností.

Dle Kociánové (2012, str. 81) je obecným cílem řízení lidských zdrojů zajistit, aby organizace byla schopna úspěšně plnit své cíle v oblasti:

- zabezpečování a rozvoje pracovníků (získat a udržet kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky, poskytovat jim příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji),
- oceňování pracovníků (zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků politikou oceňování a odměňování za vše, co dělají a čeho dosahují, za jejich schopnosti),

- vztahů (vytvářet produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a ovzduší spolupráce a vzájemné důvěry, podporovat týmovou práci, zavádět motivující způsoby řízení, uznávající hodnotu zaměstnance atd.).

Tyto cíle možné v rámci ŘLZ dle Koubka (2001) dosáhnout pokud budou uskutečněny konkrétní aktivity, které jsou výkonnou částí personální práce, a sice v podobě personálních činností. Mezi personální činnosti jsou řazeny dle Koubka (2001) tyto – vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončení pracovního poměru, odměňování pracovníků, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém.

2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je řadou autorů vnímáno za jednu z nejdůležitějších personálních činností. Tato personální činnost je provázána s dalšími personálními činnostmi, a to tak, že se vzájemně ovlivňují – jsou mezi nimi vytvořené vazby. Mezi ně se řadí např.:

- získávání a výběr zaměstnanců - organizace, která je ochotna poskytovat svým zaměstnancům vzdělávání a rozvoj je pro potenciální uchazeče atraktivní; na volné pozice se přihlašuje více uchazečů, kteří jsou vybíráni i dle budoucí potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
- hodnocení zaměstnanců - vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je klíčem k tomu, aby byly dosaženy lepší výsledky na dané pozici; dle potřeb pracovního výkonu, hodnot (chování, jednání, kultury, postojů) se stanovuje vzdělávací potřeba,
- odměňování zaměstnanců - získání vyššího výdělku je vnímáno jako velká motivace pracovníků, která může být naplněna prostřednictvím vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Významem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců není pouze zvyšovat motivaci, ale také zvyšovat loajálnost, spokojenost zaměstnanců. Dále zvyšovat celkový potenciál firmy, což se projevuje ve sledovaných firemních ukazatelích (např. vyšší produktivita, nižší fluktuace).

Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je podle např. Koubka (2007), Jaksona, Shulera a Wernera (2012) v rukách vedoucích pracovníků (liniových manažerů) a

personálního útvaru (specialisty na HR nebo personálními specialisty). Vedoucí pracovníci a personální útvar se začleňují do procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, neboť každý z nich je odpovědný za vymezené úlohy vztahující se k jejich pozicím v rámci této oblasti (viz. Tab. 2. 1).

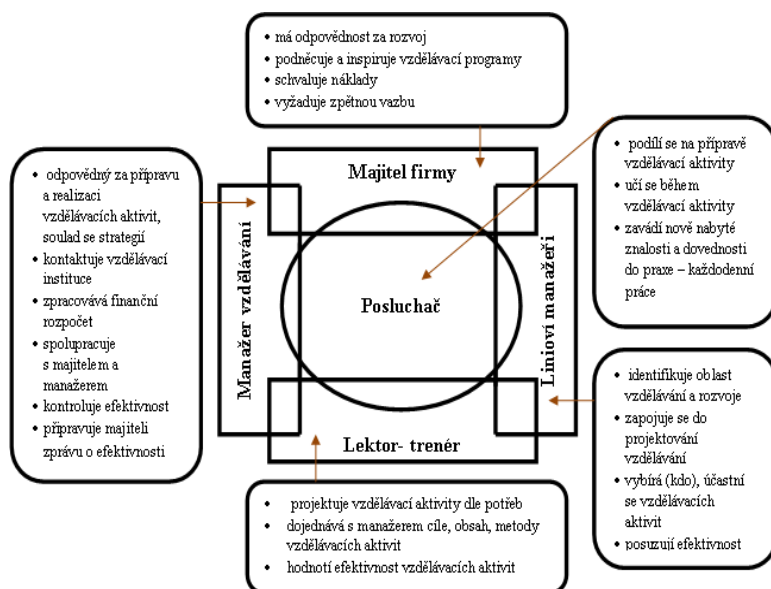
Tab. 2. 1 Role a odpovědnosti ve vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Linioví manažeři	Personalisté
Spolupracují s personalisty na identifikaci důsledků podnikatelských plánů.	Identifikují vzdělávací a rozvojové potřeby ve spolupráci s liniovými manažery.
Provádějí analýzy organizačních potřeb.	Provádějí analýzu práce a demografickou analýzu.
Stanovují individuální vzdělávací a rozvojové potřeby zaměstnanců.	Pomáhají zaměstnancům v identifikaci jejich individuálních vzdělávacích a rozvojových potřeb.
Spoluúčastní se na poskytování vzdělávacích a rozvojových programů.	Rozvíjí a řídí vzdělávací a rozvojové programy.
Podporují zaměstnance ve vzdělávacích a rozvojových aktivitách, podporují přenos nově získaných poznatků na pracoviště.	Komunikují se zaměstnanci, jichž se vzdělávací a rozvojové příležitosti týkají a kterých se zúčastňují.
Zaměřují se na socializaci a na školení na pracovišti. Poskytují mentoring a koučing.	Trénují a koučují liniové manažery a zaměstnance, jak se socializovat.
Podílejí se na hodnocení efektivnosti školení a rozvoji aktivit.	Hodnotí efektivnost vzdělávacích a rozvojových aktivit.

Zdroj: Jakson, Shuler, Werner; 2011, s. 281

Vedoucí pracovníci a personální útvar nejsou jediní, kdo se podílí na tomto procesu. Mezi další „hráče“ se řadí podle Bláhy, Mateiciuce, Kaňákové (2005) samotný majitel firmy, posluchač a lektor - všichni se vzájemně ovlivňují (viz Obr. 2. 1).

Obr. 2. 1 Kvintet vzdělávání



Zdroj: Bláha, Mateiciuc, Kaňáková; 2005, s. 186

U některých firem je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců realizováno i mimo budovu podniku. Je to z toho důvodu, že náklady mohou být touto cestou nižší. Takto realizované činnosti mimo podnik se označují jako OUTSOURCING, kde typickým příkladem je využívání Assesment and Development center.

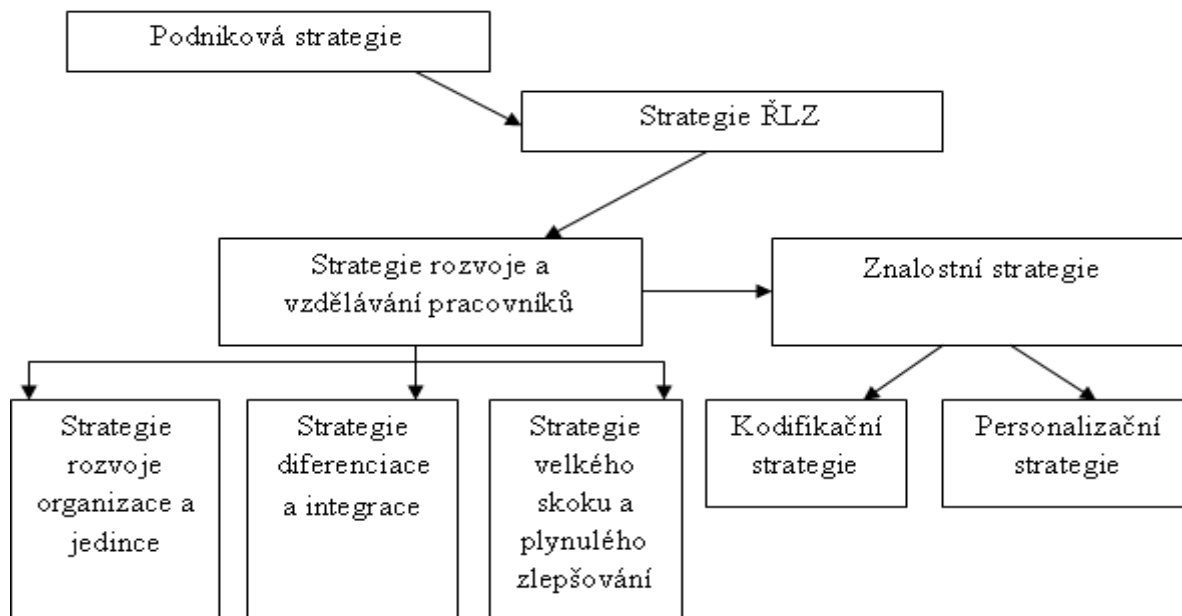
2.2.1 Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Strategie ¹vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je vázána a ovlivněna nadřazenými strategiemi (viz Obr. 2.2). Podle Folwarczné (2010) je smyslem strategie naplnit jasně stanovené SMART cíle (tzn. specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a časově proveditelné) a to tak, aby byly odrazem jak zájmů firmy, tak jedince. Mezi cíle vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je řazena např. vyšší konkurenceschopnost firmy, vyšší atraktivnost,

¹ „ Strategie podniku je dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.“ (Dedouchová; 2001, s. 1)

lepší image, lepší uplatnění, zkvalitnění služeb či produktů, optimalizace času vztahující se na zaškolení, odbourání rozdílů mezi tím, co je teď a co je žádoucí atd.

Obr. 2. 2 Úrovně strategií



Zdroj: Bartoňková; 2010, s. 51

Mimo jiné je důležité podle Hroníka (2007) při vytváření strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aby bylo ve firmě jasně vymezeno, zda se jedná o „organizaci na jedno použití“ či „revitalizující organizaci“. Je to nutné z toho důvodu, že vzdělávání a rozvoj se v těchto dvou organizacích odlišuje, a sice následovně:

- organizace na jedno použití (zpravidla jsou přijímáni tzv. hotoví zaměstnanci, u nichž není zapotřebí další rozvoj či vzdělání, a proto firma je poskytovatelem pouze vstupního školení či aktivit zaměřené na udržení kvalifikace) – nízké náklady, jednoduchá strategie a struktura,
- revitalizující organizace (reagující pružněji na vnější podmínky) - propracovanější strategie a struktura, realizace je považována za složitější a nákladnější.

Strategie rozvoje organizace a jedince

K naplnění cíle, zvýšení výkonnosti celé firmy, je dosaženo prostřednictvím změn v celém podniku a jeho částí (např. v týmu, divizi), ale také díky odborně připravenému

jedinci. Na tyto jednotlivé komponenty je proto zapotřebí nahlížet jako na celek. Je to z toho důvodu, že samostatné změny u firmy či jedince se neprojeví ve stanoveném cíli strategie.

Strategie diferenciacie a integrace

V této strategii je spojována diferenciacie (koncentrace na vysokou výkonnost) a integrace (bezbariérový přístup všem - zaměření na společné sdílení, vytváření znalostí, dovedností a budování pocitu závazku). V rámci diferenciacie jsou podle Hroníka (2007), Bartoňkové (2010) rozlišovány dvě strategie, a sice:

- strategie minimální laťky – je využívána u těch, u nichž je zaznamenán nedostatek s naplňováním plánu, který je nastaven na minimum,
- strategie maximální laťky - je uplatňována u těch nejlepších z nejlepších.

Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování

Výběr z těchto dvou strategií je ovlivněn na základě toho jak rychle a jaký tlak působí na firmu. V případě, že změna má být docílena co nejdříve a je na ní vyvíjen tlak zvenčí, bude využita strategie velkého skoku. Naopak strategie zlepšování je charakteristická tím, že změna je dosažena postupným zlepšováním a je ovlivněna vnitřním tlakem.

2.4 Učíci se organizace

„Mnohem důležitější než učit lidi konkrétním znalostem či dovednostem, je podporovat jejich schopnost učit se, a to je velký rozdíl.“

(Kubíčková, Rais; 2012, s. 93)

Koncept učící se organizace je výsledkem toho, že se na bohatství podniku podílejí především znalosti, a z toho vyplývá, že je zapotřebí všechny znalosti dále rozvíjet ve firmě. Pojem učící se organizace je nejčastěji spjat se jménem Peter M. Sengeje. Nejenom on, ale i řada autorů se zabývají definicí učící se organizace. V rámci diplomové práce je zvolena pouze jedna definice k objasnění tohoto pojmu, a sice od Belcourt, Wright (2011, s. 16):

„ Učící se organizace neustále zvyšuje svou schopnost tvořit budoucí podobu svého pracovního prostředí. Povzbuzuje zaměstnance k objevování a řešení problémů tím způsobem, že jim poskytuje výcvik a možnost získat zkušenosti v řešení problémů, v metodách kvantitativní analýzy a v jiných dovednostech. Cílem je dosáhnout toho, aby každý dělal to, co dělá, dělal lépe.“

Tato organizace je tvůrcem prostředí, ve kterém jsou povzbuzovány zaměstnanci k neustálému rozvoji. Podle Cejthamra, Dědiny (2010, s. 238) je možné učící se organizaci charakterizovat podle těchto rysů, a sice:

- podporuje lidi na všech úrovních, aby se pravidelně a přesně ze své práce učili,
- má systémy k získání a učení se informací a k jejich předávání tam, kde jsou zapotřebí,
- své učení hodnotí,
- je schopna se průběžně měnit.

2.5 Cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Na začátku této kapitoly je nutné vymezit následující pojmy, a sice vzdělávání, kvalifikaci a rozvoj. Je to z toho důvodu, že firemní vzdělávání se orientuje podle Koubka (2011) právě na oblast kvalifikaci (zpracování, doškolování, přeškolování) a oblast rozvoje (další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, rozvoj osobnosti). Prostřednictvím těchto oblastí jsou řešeny existující nedostatky ve firmě (např. zvyšující se nespokojenost zákazníků - stížnosti), ale také blízká či vzdálená budoucnost firmy.

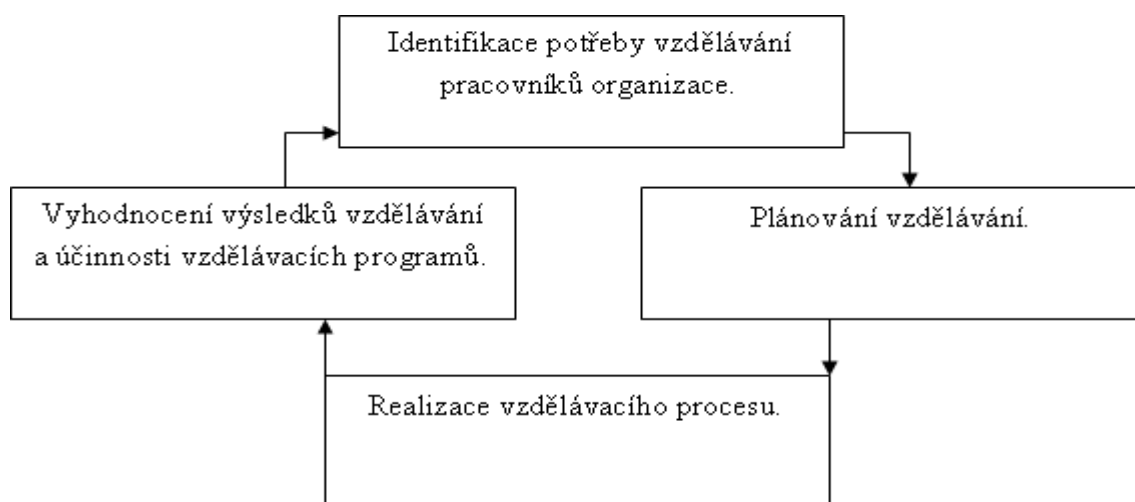
„**Vzdělávání** je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi.“(Barták; 2007, s. 11)

„ **Rozvoj** je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností. Nesoustřeďuje se na zlepšování pracovního výkonu na současném pracovním místě.“ (Amstrong; 2007, s. 470)

„**Kvalifikací** se běžně označuje soubor znalostí a dovedností zprostředkovaný školským systémem a následovně rozvíjený v systému dalšího profesního vzdělávání a doplňovaný osobní a profesní zkušeností každého jednotlivce.“ (Tureckiová; 2004, s. 31)

V rámci cyklu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je v praxi upřednostňován systematický přístup (pravidelně se opakující cyklus - nejefektivnější způsob) před přístupem nesystematickým (nahodile se opakující cyklus). Je to dáno tím, že v systematickém přístupu je zohledněna politika a cíle vzdělávání. Mimo jiné díky tomuto přístupu je možné získat odpověď, zda se správně investovalo do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na základě např. lepších výkonů zaměstnanců či měřitelných výsledků. Podle Dvořákové (2007) je systematický cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců složen ze čtyř fází (viz Obr. 2.3).

Obr. 2. 3 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Dvořáková; 2007, s. 289

2.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace

Základním východiskem a předpokladem zahájení procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je identifikace jejich potřeby. Identifikace se soustřeďuje na porovnání současných znalostí, dovedností, schopností, rysů osobnosti nejenom z pohledu zaměstnanců, ale také z pohledu firmy jako celku, s tím co je žádoucí, co firma očekává.

Fáze identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se opírá o informace, které mohou být získány z interních dokumentů z celé firmy (např. ze struktury pracovníků,

mobility pracovníků), z jednotlivých pracovních míst a činností (např. z popisu a specifikace pracovního místa, stylu vedení) či se může jednat o informace vztahující se k jednotlivým pracovníkům (např. personální evidence, záznamy s hodnocením, s výsledky testů). Mimo jiné se může využívat i metoda rozhovoru a dotazníku k nabytí dalších informací, a to proto, že díky těmto metodám se získá podle Hroníka (2007) odpověď na to, co CHCE, MŮŽE, UMÍ, ZNÁ.

2.3.2 Plánování vzdělávání

Výsledkem první fáze, zaměřující se na identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnanců, je jeho plánování. Jako jiné plánování tak i toto je složeno z přípravné, realizační a zdokonalovací fáze. Plán vzdělávání by měl být podle Koubka (2007, s. 265) schopen odpovědět v obecné rovině na následující otázky tzv. „8W“:

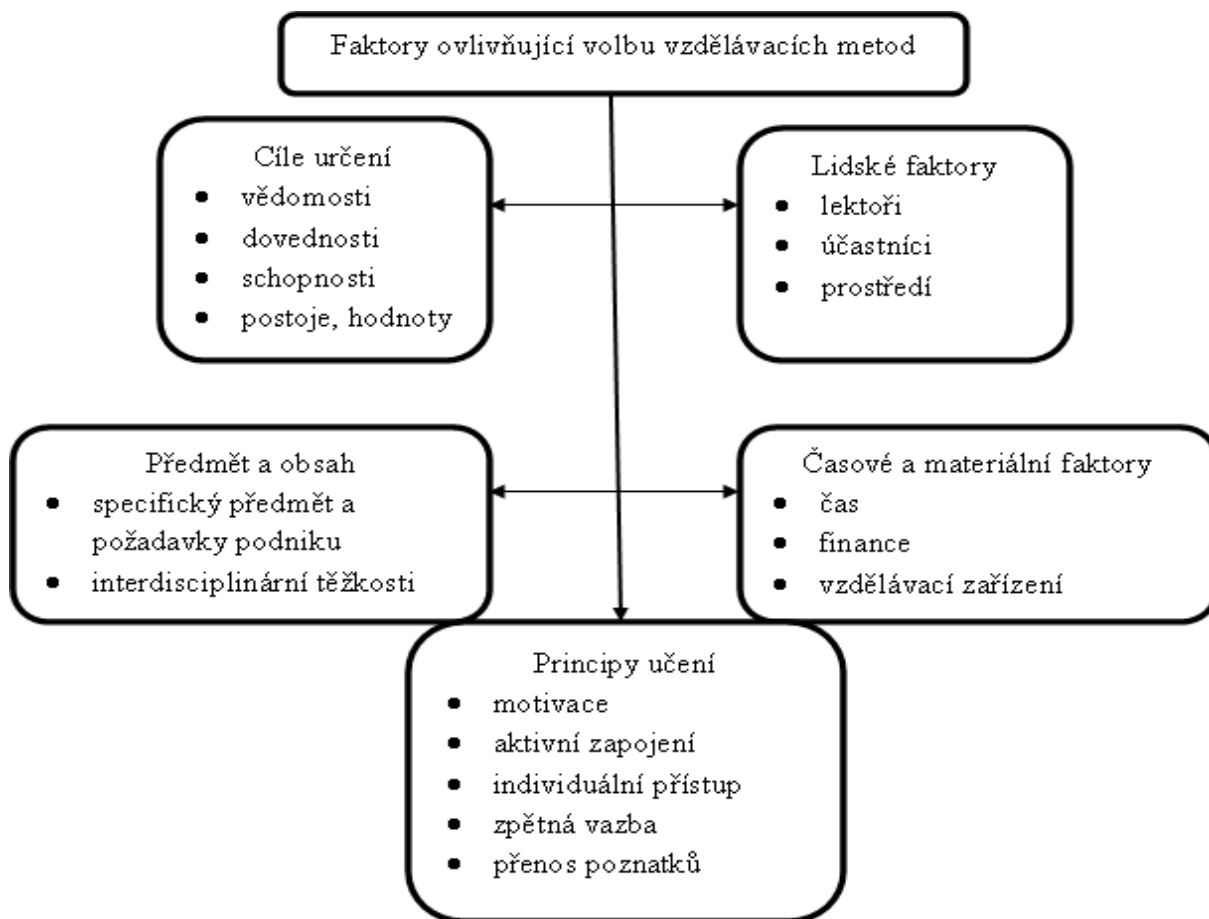
- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? | <i>WHAT CONTENT?</i> |
| 2. Komu je určeno? | <i>WHO TO?</i> |
| 3. Jakým způsobem? | <i>WHICH WAY?</i> |
| 4. Kým? | <i>WHO DELIVERS?</i> |
| 5. Kdy? | <i>WHEN?</i> |
| 6. Kde? | <i>WHERE?</i> |
| 7. Za jakou cenu? S jakými náklady? | <i>WHAT PRICE?</i> |
| 8. Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? (jaké metody) | <i>WAS IT EFFECTIVE?</i> |

2.3.3 Metody

Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je zajišťován prostřednictvím vzdělávacích metod. Z tohoto důvodu je zapotřebí, aby jejich výběr byl pečlivě zvážen, nikoliv podceňován. Výběr a aplikace metody se musí odvíjet jak od individuální potřeby, tak od požadavku podniku. Mimo jiné je výběr metod vzdělávání dále ovlivněn řadou faktorů (viz Obr. 2. 4), a proto v současnosti není známa ani jedna univerzální metoda, která by efektivně

řešila vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Nejvhodnější je metody kombinovat dle aktuální situace a dle zvážení jejich výhod a nevýhod (Tab. 2. 2, Tab. 2. 3)

Obr. 2. 4 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Zdroj: Vodák, Kuchařčíková; 2011, s. 96

Metody vzdělávání jsou podle Šikýře (2012) rozděleny podle toho, zda jsou aplikovány na pracovišti („*ON THE JOB*“) či mimo něj („*OFF THE JOB*“). Jedná se tedy o klasifikaci metod dle místa vzdělávání a je využívána řadou autorů jako např. u Koubka, Dvořákové, Folwarczné, Průcha a Veteška. Stručný přehled metod, které jsou využívány na pracovišti či mimo něj jsou tyto následující:

1. metody „*ON THE JOB*“

- instruktáž při výkonu práce, koučing , mentoring ,counselling ,asistování pověřením úkolem, rotace práce = *cross training*, pracovní porady,

2. metody „*OFF THE JOB*“

- přednáška, přednáška spojená s diskuzí (neboli seminář), demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assesment center = developement center, outdoor training/ learning = *adventure education* , vzdělávání pomocí počítačů = *e-learning*.

Do metod vzdělávání mimo pracoviště se také zahrnují samostatné vzdělávání na základě doporučované literatury či také samostudium doporučované literatury zabezpečované organizací. Hlavní výhodou je, že šetří čas pracovní doby a pracovník se může vzdělávat vlastním tempem. Nevýhodou je, že organizace tento druh vzdělávání nemá pod kontrolou a pro samotného pracovníka je nevýhoda v tom smyslu, že se musí vzdělávat ve svém volném čase.

Vyšší efektivnost ve vzdělávání je dosažena díky vhodné kombinaci metod jak na pracovišti, tak mimo něj. V současné době tyto metody jsou rozšířeny o další, a to o modernější a účinnější metody, mezi něž jsou řazeny tzv. participativní metody. Tyto metody jsou založeny na vysoké míře aktivity účastníků. Jsou charakteristické tím, že jsou určeny pro menší skupiny účastníků a tím pádem podporující lepší zapamatování. K těmto metodám patří např. trénink, manažerské hry (scénář s rolemi), řešení incidentu (zadána základní fakta), bludiště (více možností volby), akvárium (jedna skupina řeší úkol, druhá pozoruje), cvičení vnímavosti (pozorování, zpětná vazba), Blended Learning (kombinace prezenčních prvků s prvky distančními), Experiential Learning (zkušenostní učení), vzdělávací dlouhodobé programy.

Tab. 2. 2 Obecní shrnutí výhod a nevýhod metod na pracovišti

Výhody	Nevýhody
Levné	Nedostatek vhodných a schopných školitelů
Individuální (možnost přizpůsobení specifickým vlastnostem a dovednostem školeného)	Nejsou vždy vhodné podmínky na provádění školení.
Přínos praktických znalostí, dovedností, zkušeností	Nesnadné hledání školitele v případě plného vytížení pracovníků.
Konkrétní zaměření školeného (např. podnikové postupy, techniky)	Nestihnutá práce školitele připadá na jiného zaměstnance.

Zdroj: Koubek; 2011, s. 152

Tab. 2. 3 Obecné shrnutí výhod a nevýhod metod mimo pracoviště

Výhody	Nevýhody
Kurzy bývají vedeny odborníky	Drahé
Získávání nejnovějších znalostí, informací, dovedností	Zaměření spíše na teoretické poznatky
Možnost výměny zkušeností	Občas obtížně aplikovatelné v podniku (např. odlišnost ve vybavení)
Přínos nových myšlenek a přístupů	Kurzy nemusí vždy vyhovovat potřebám organizace
	Problém s uvolňováním pracovníků

Zdroj: Koubek; 2011, s. 154

2.3.4 Metody na pracovišti („ON THE JOB“)

Metody na pracovišti jsou úzce spjaty s pracovištěm, tedy s konkrétním pracovním místem. Jsou používány při výkonu každodenní praxe.

Instruktaž při výkonu práce

Je řazena mezi nejjednodušší a nejčastěji využívané metody. Tato metoda je založena na principu pozorování a napodobování od zkušenějších kolegů, nadřízených. Na základě pozorování a napodobování je pracovník schopen osvojovat si např. pracovní postupy. Instruktaž při výkonu práce je používána při zaškolování nového pracovníka anebo pracovníka, jehož zkušenosti jsou minimální.

Koučování (*Coaching*)

Tato metoda již je považována za náročnější z hlediska času. Jedná se o dlouhodobější instruování, vysvětlování, sdělování. I v tomto případě je zaměstnanec pod dohledem a pod periodickou kontrolou (tzn. nadřízeného, vzdělavatele). *Coaching* se odlišuje od instruktáže tím, že je zde kladen velký důraz na podněcování vlastní iniciativy (individuality) školeného.

Mentoring

Část iniciativy ve vzdělávání na pracovišti je v rukou zaměstnance. Zaměstnanec si může sám vybrat tzv. mentora (rádce), který jej bude v procesu vzdělávání a rozvoje doprovázet. Zpravidla role mentora připadá na „staršího“ pracovníka z hlediska jeho zkušeností a odbornosti. Úlohou mentora je radit, stimulovat, usměrňovat, ale také pomáhat zaměstnanci (tzv. mentee), poznat jeho samotného, popř. zvýšit sebevědomí, jeho potenciál a schopnosti.

Counselling

Je řazen mezi nejnovější metody. Základ této metody je postaven na oboustranné komunikaci a na vzájemném ovlivňování mezi školícím a školitelem. Mezi oběma účastníky

je vytvořena vazba, kdy školený zaměstnanec se vyjadřuje nejenom k problémům své práce, ale také k celému procesu vzdělávání. Na základě jeho poznatků, návrhů na řešení problémů je vytvořena mezi ním a školitelem zpětná vazba vedoucí k námětům ke zlepšení.

Asistování

Asistování je jedna z nejpoužívanějších metod k formování pracovních schopností pracovníka. Nejprve je školený zaměstnanec přidělen ke zkušenějšímu kolegovi jako pomocník na splnění jeho úkolů. Postupem času je pracovník schopen vykonávat úkoly více samostatně až má osvojeno vše, co je zapotřebí k plnění úkolu.

Pověření úkolem

Pracovníkovi je přidělena práce, která je monitorována jeho nadřízeným. Pro pracovníka jsou vytvořeny vhodné, potřebné podmínky a jsou mu přiděleny i příslušné pravomoci. Tato metoda je velmi podobná metodě asistování. Odlišuje se tím, že již má pracovník předpoklady k tomu, aby byl schopen úkol splnit.

Rotace práce (*Cross training*)

Školený zaměstnanec je pověřený plnit úkoly v různých částech firmy. Na základě toho je poznávána firma zaměstnancem komplexněji a díky tomu je zaměstnanec obohacen širším okruhem znalostí a dovedností.

Pracovní porady

Pracovní porady jsou, podobně jako metoda rotace práce, zdrojem informací, faktů z celé firmy. Školený zaměstnanec je díky nim obeznámen se vším, co se konkrétně děje ve firmě. Proto je nutné, aby porady byly vedeny tak, aby se postupem času nestaly zbytečné, nepřínosné, tzn., musí být kladen důraz na důkladnou přípravu, zapojování všech, dodržování obsahu a cílů porady.

2.3.5 Metody mimo pracoviště („ OFF THE JOB“)

Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nejsou vázány pouze na pracoviště, ale mohou být použity i metody mimo pracoviště. Tento typ metod je označován „ *OFF THE JOB*“. Jsou realizovány prostřednictvím externích firem či vzdělávacích zařízení a zaměřují se zejména na vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.

Přednáška

Prostřednictvím komunikace, prezentace, vizuálních pomůcek jsou účastníkům poskytnuty faktické informace, teoretické znalosti, popsány, vysvětleny postupy, praktiky aj. Za charakteristický znak přednášky je považováno, že se jedná o jednosměrnou komunikaci. Účastníci se zpravidla mohou vyjádřit až na závěr přednášky, pokud je tomu závěr věnován.

Přednáška spojená s diskuzí (neboli seminář)

Předcházející metoda je doplněna o aktivní účast posluchačů. Již se nejedná o jednosměrnou komunikaci, ale o obousměrnou komunikaci se zpětnou vazbou.

Demonstrování

Demonstrování je spojováno s praktickým a názorným vyučováním. Často je demonstrování doprovázeno audiovizuální technikou, počítači, trenažéry atd. Stručně řečeno je kladen důraz na názornost ilustrace úkolů „naživo“.

Případové studie

Může se jednat o skutečný či vymyšlený problém, který je v rámci případové studie řešen účastníky. Cílem účastníků je navrhnout možnosti jeho řešení. Tato metoda je na jednu stranu náročná zejména z hlediska přípravy, ale na druhou stranu je díky ní podpořen rozvoj analytických schopností, kreativity atd.

Workshop (*group exercise*)

Workshop je velmi blízký případové studii. Na rozdíl od ní je v rámci workshopu kladen větší důraz na komplexnější a týmovější řešení případové studie.

Brainstorming

I zde se jedná o metodu, která je postavena na případových studiích. Brainstorming je překládán jako bouření mozků. Metoda bouření mozků je složena ze dvou fází, a sice:

- 1. fáze je kreativní a spontánní – tzn., že účastníci říkají vše, co je danému tématu napadne (náměty, myšlenky); vše je zapisováno a nikým nic není kritizováno,
- 2. fáze je naopak racionální a logická (diskuze).

Hraní rolí

Orientuje se na rozvoj praktických schopností účastníků. Od účastníků je vyžadována aktivita, samostatnost, potřebná dávka hravosti. Je to z toho důvodu, že každý účastník na sebe bere určitou roli, prostřednictvím níž je poznávána povaha mezilidských vztahů, střetů či vyjednávání. Důraz je kladen na to, jak si s danou rolí (scénářem) poradí dále individuálně účastník.

Simulace

Simulace je výsledkem kombinace případové studie a hraní rolí. Spojení těchto metod se projevuje v tom, že jsou vytvořeny realističtější podmínky. Jsou řešeny každodenní situace objevující se při reálné práci.

Development center (DC)

V rámci procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je využíván DC. Ten se zaměřuje

na odhalení jak silných, tak slabých stránek zaměstnance s cílem jejich rozvoje či stimulace.

Standardní délka DC je stanovena na 1- 2 dny. Během těchto dnů jsou aplikovány na účastníky (6 - 12 jedinců) jak individuální situace, tak situace skupinové (např. případová studie).

Outdoor training/ learning (Adventure education)

Vzdělávání je v rámci této metody uskutečňováno např. v přírodě, tělocvičně. Je spojován se hry, akcemi se sportovními výkony, kde se rozvíjejí manažerské dovednosti², skupinové komunikace, spolupráce atd.

Vzdělávání pomocí počítačů (*e-learning*)

Vzdělávání je realizováno prostřednictvím počítačů, a to buď na internetu (on line) anebo na intranetu. Nejčastěji si firmy instalují v rámci intranetu Learning Space obsahující vzdělávací programy.

E-learning je podle Amstronga rozdělen (2007) na samostatný, separovaný e-learning (vzdělávající se osoba není v kontaktu s instruktorem či vzdělávající se osobou), živý e-learning (vzdělávající a vzdělavatel jsou spolu v kontaktu, ale na různých místech) a na kolaborativní, kolektivní e- learning (podporující učení a vzdělávání pomocí výměny a předávání informací, znalostí pomocí diskusních fór, besed atd.).

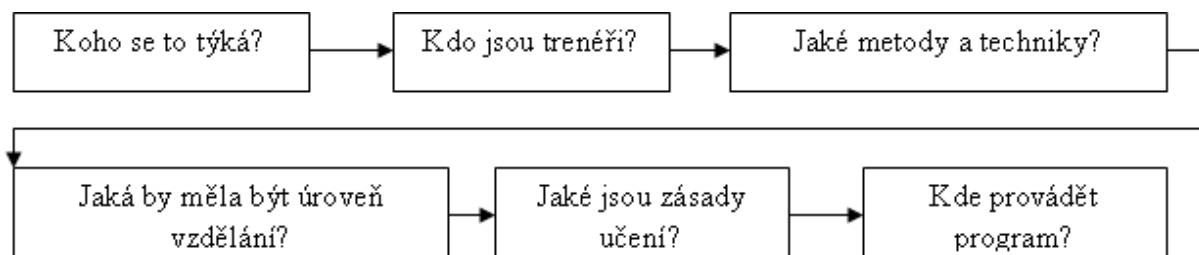
Podle Hroníka (2007) lze e- learning dále dělit dle časování, a sice na synchronní (s lektorem, bez lektora; přesně načasován) a na asynchronní (s lektorem, bez lektora; není přesně načasován).

² „Měkké dovednosti (Soft skills) – např. zřetelná výslovnost, dobrá slovní zásoba, sociální vyzrálost, pečlivost, přesnost, sebekontrola; Tvrdé dovednosti (Hard skills)- např. dosažené vzdělání, certifikáty, praxe, zkušenost s řízením.“ (Evangelu; 2009, s. 49)

2.3.6 Realizace vzdělávacího procesu

V této fázi se již jedná o konkrétní aktivity (kroky) navazující na stanovený plán vzdělávání s ohledem na existující cíle celého podniku. Mezi základní kroky realizace vzdělávacího procesu jsou zahrnuty podle Aswathappa (2007) tyto následující (viz Obr. 2. 5)

Obr. 2. 5 Kroky ve vzdělávacím programu

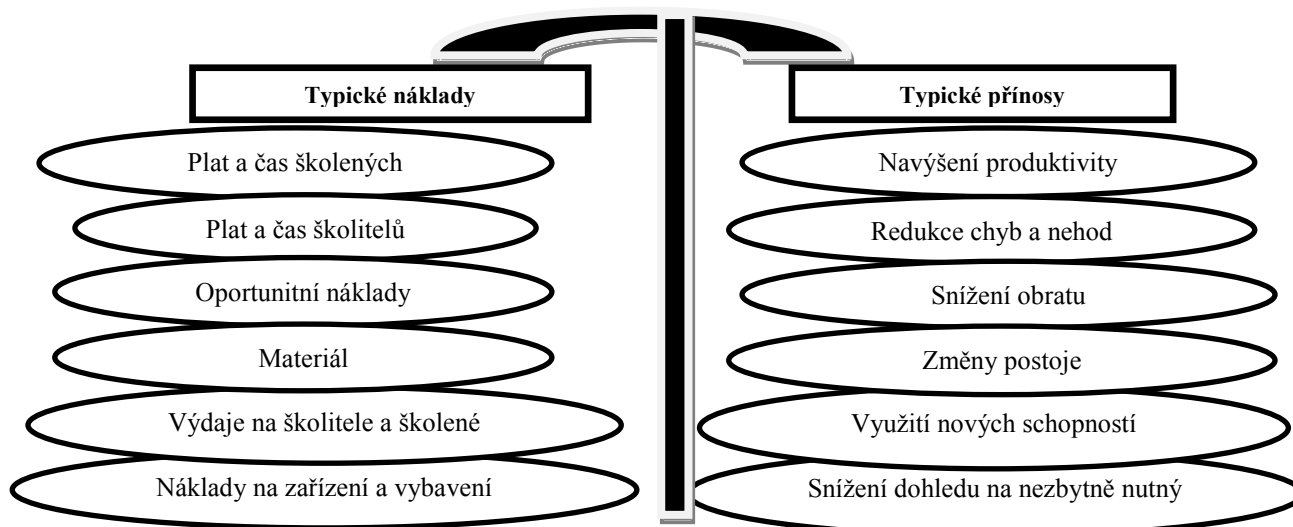


Zdroj: Aswathappa; 2007, s. 207

2.3.7 Vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů

Ačkoliv se jedná o poslední fázi procesu vzdělávání zaměstnanců, tak se tato fáze vyznačuje tím, že je vnímána odborníky za nejdůležitější a nejsložitější částí procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Díky ní je posuzováno, zda vzdělávání a rozvoj je/ bylo přínosné z hlediska růstu potenciálu, výkonu nejen zaměstnanců, ale firmy jako celku. V rámci ní jsou zjišťovány přínosy (např. zvýšení výkonu), ale také náklady (např. konzultační poplatky) – viz Obr. 2. 6. Dále jsou porovnány výhody (např. pozornost na lidské zdroje) a nevýhody (např. náročnost na čas, získání informací).

Obr. 2. 6 Vyvážení nákladů a přínosů ve vzdělávání



Zdroj: Mathis, Jakson; 2010, s. 283

Základním východiskem je stanovení kritérií. Ta mohou být rozdělena na vnitřní a vnější. Hlavním rozdílem mezi těmito kritérii je, že vnější se vztahují ke stanovenému cílu, který je nastaven v rámci celého procesu vzdělávání (např. vyšší produktivita práce, pokles nákladů). Naopak vnitřní kritéria se koncentrují na samotný obsah vzdělávání, a to v tom smyslu např. jaká je zpětná vazba na konkrétně absolvovaný kurz, školení – porovnání vstupních a výstupních testů.

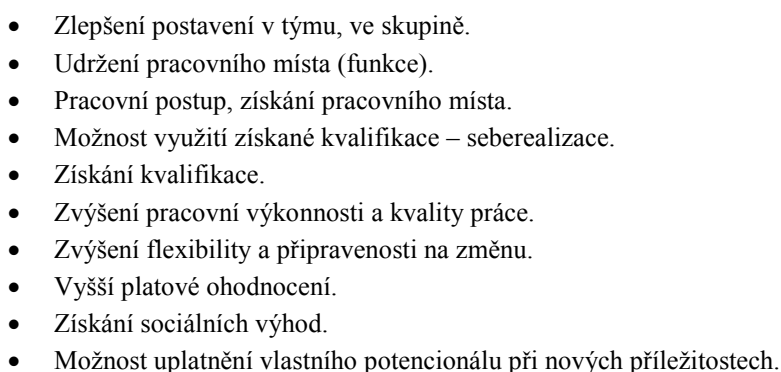
K hodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se může přistupovat dle Vodáka a Kuchařčikové následovně (2011, s. 120):

- před vzdělávací aktivitou (ukazatel: počet lidí, kteří projeví zájem atd.),
- při ukončení vzdělávací akce (ukazatel: vyjádření spokojenosti atd.),
- s odstupem času (ukazatel: udržení znalostí atd.),
- vliv na chování lidí v práci (ukazatel: využití vědomostí a dovedností v práci),
- vliv na změnu výkonnosti (ukazatel: zlepšení pracovní výkonnosti),

Hodnocení se provádí podle Bartáka (2007, s. 21) dle různých hledisek, a sice na základě dosažených stanovených vzdělávacích cílů, uspokojení vzdělávacích potřeb organizace, celkové účinnosti, efektivnosti a přínosu vzdělávací aktivity pro účastníky.

Výsledek hodnocení je také ovlivněn samotným přístupem účastníků (jaká je jejich motivace viz Obr.2.7), ale také tím, jak je jim umožněno nabyté znalosti, dovednosti uplatnit ve své práci a zda je prováděna kontrola.

Obr. 2. 7 Motivační faktory vzdělávání

- 
- Zlepšení postavení v týmu, ve skupině.
 - Udržení pracovního místa (funkce).
 - Pracovní postup, získání pracovního místa.
 - Možnost využití získané kvalifikace – seberealizace.
 - Získání kvalifikace.
 - Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce.
 - Zvýšení flexibility a připravenosti na změnu.
 - Vyšší platové ohodnocení.
 - Získání sociálních výhod.
 - Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech.

Zdroj: Vodák, Kuchařčiková; 2011, s. 104

Efektivnost procesu vzdělávání je možné hodnotit podle Bláhy, Mateiciuce, Kaňákové (2005, s. 185) prostřednictvím D. L. Kirkpatrickova modelu zahrnující čtyři etapy hodnocení, a sice:

- **úroveň 1 – reakce,**

„Zjišťuje se, jak účastníci přijali obsah, metody i organizaci školení a další skutečnosti.“

- **úroveň 2 – hodnocení poznatků,**

„Zjišťuje se, kolik a jaké znalosti a dovednosti si posluchači osvojili nebo zlepšili a zda se změnili jejich postoje.“

- **úroveň 3 – hodnocení chování,**

„ Zjišťují se odpovědi na otázky typu: změnilo se chování účastníků po absolvování školení a jak?, do jaké míry uplatňují posluchači získané znalosti, dovednosti, postoje?“

- **úroveň 4 – hodnocení výsledků,**

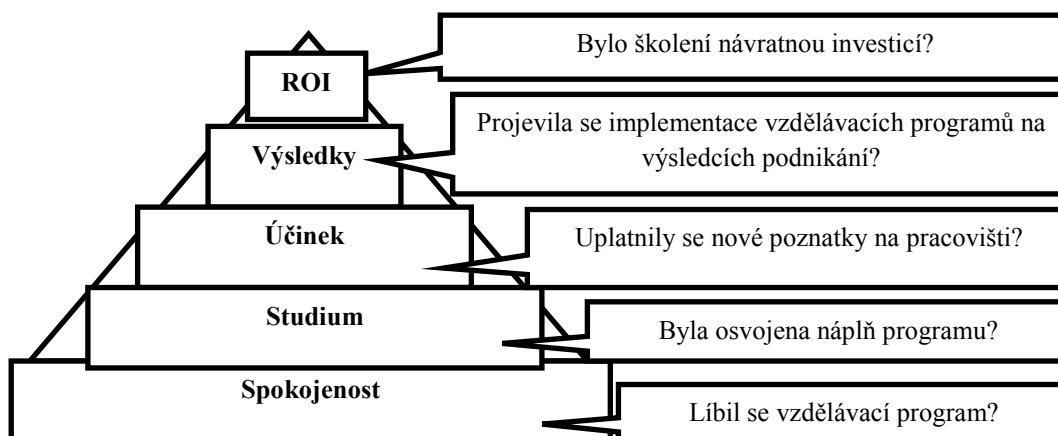
„Nejdůležitější a pravděpodobně nejsložitější etapa. Hodnocení na této úrovni vychází z cílů školení a je založeno na zjištění, jak se vzdělávací akce projevila ve výsledcích firmy; zlepšil se přírůstek prodeje? Zlepšila se atmosféra v práci?“

Ke Kirkpatrickovu modelu byla podle Sadlera- Smithe (2006) Jackem. J. Phillipsem přidána „úroveň 5“, a sice návratnost investic - viz Obr. 2. 8. Návratnost investic se označuje zkratkou RoI (viz vzorec 2. 3. 4) a dle Bartoňkové (2007, s. 189) je díky tomuto ukazateli hledána odpověď „ Vyplatilo se to?“.

$$RoI = \frac{p - n}{n} \times 100 \quad (2. 3. 4)$$

p = příjmy; n= náklady

Obr. 2. 8 Kirkpatrickův a Phillipsův model



Zdroj: http://leanlearning.wikispaces.com/file/view/LA_02.jpg/34068659/LA_02.jpg

Podobně jako Kirkpatrickův model je možné využít k hodnocení tzv. Hamblinův model, který se skládá z pěti úrovní. První tři úrovně byly převzaty Hamblinem od Kirkpatricka. Zbývající dvě úrovně byly Hamblinem rozděleny samostatně. Hamblinův model se podle Sborníku recenzovaných příspěvků mezinárodní vědecké elektronické konference (2009, s. 49) skládá z těchto úrovní:

- **úroveň 1 – reakce,**

... frekventantů vzdělávání na zážitky ze vzdělávání, jejich poznatky o užitečnosti vzdělávání, lektorech a tématech. Zároveň se zjišťuje co by měnili nebo upravili, vypustili.

- **úroveň 2- hodnocení poznatků,**

... zjišťování, čemu se frekventanti naučili, jaké nové znalosti a dovednosti v procesu vzdělávání získali nebo jakým změnám v postojích došlo

- **úroveň 3- hodnocení pracovního chování**

... zjišťování míry, v níž absolvent uplatňuje svoje poznatky při výkonu práce. Jde také o odhad, do jaké míry absolventi aplikují nové poznatky a zkušenosti mimo pracoviště.

- **úroveň 4 – hodnocení na úrovni organizační jednotky**

... zjišťování dopadu změn v pracovním chování na fungování a výsledky organizační jednotky, v níž frekventanti vzdělávání pracují

- **úroveň 5- hodnocení konečné hodnoty**

... se zaměřuje na zjišťování prospěchu organizace ze vzdělávání, např. zvýšení kvality, snížení fluktuace, zlepšení mezilidských vztahů.

U obou modelů je charakteristické, že jejich jednotlivé úrovně představují řetězec příčin a následků. To znamená, že vše je započato vzdělávací akcí, díky níž je vyvolán sled následujících reakcí (viz. Obr. 2. 9)

Obr. 2. 9 Sled reakcí



Zdroj: PhDr. Bohumín Fiala; Řízení firemního vzdělávání (2011)

3 Charakteristika organizace

Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je zkoumán ve vybrané společnosti, a sice v GE Money Bank, a. s. (dále jen GEMB; organizační struktura- viz Příloha č. 1), konkrétně v Operations Division. V rámci této divize je začleněn Zákaznický servis, ve kterém je provedeno dotazníkové šetření s cílem zanalyzovat současný proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Mimo jiné je pozornost koncentrována na oddělení Lidských zdrojů a oddělení Trenérů, která jsou považována za organizátory, realizátory, inovátory v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

3.1 Historie společnosti GE

Kořeny GE sahají do roku 1892, kdy došlo k odstartování její éry v podobě spojení dvou významných a obdobně zaměřených společností. Jednalo se o společnosti Edison General Electric Company a Thomas – Houston Electric Company.

Edison General Electric Company byla vlastněna Thomasem Alvou Edisonem, který je známý jako vynálezce žárovky (1879) a jako dominantní osoba historie GE. Jeho společnost se v první řadě koncentrovala na výrobu žárovek, ale postupem času se výroba

rozšiřovala o další sortiment (turbíny, lokomotivy, letecké motory). Na trhu se ve stejných letech objevila konkurence v podobě společnosti Thomas – Houston Electric Company vlastněna panem Charlesem A. Coffin.

3.2 Současnost společnosti GE

Společnost GE je známa jako mezinárodní a diverzifikovaná společnost působící ve více než 100 zemích po celém světě a zaměstnávající více než 300 tisíc zaměstnanců. Tato společnost se řadí mezi největší firmy na světě a náleží jí třetí místo. Centrála společnosti se nachází ve Spojených státech, v Connecticut ve městě Fairfield.

V současné době jsou ve skupině GE sdružovány firmy zaměřující se na oblast průmyslu (infrastruktury), financí a médií. Společnost GE se skládá dle oficiálních stránek z pěti následujících silných obchodních jednotek:

Technology Infrastructure

- GE Aviation: Největší výrobce leteckých motorů.
- GE Healthcare: Poskytovatel transformační lékařské technologie.
- GE Transportation: Získává a rozvíjí dodavatele a komodity pro komplementaci lokomotiv, techniky (báňský průmysl).

Energy Infrastructure

- GE Energy : Dodavatel technologie, produktů a služeb pro energetický průmysl.
- Water & Process Technologies: Koncentrace na oblast technologie zpracovatelského průmyslu vody a kapalin.

GE Capital

- Společnosti GE Money : GE Money Bank, a. s. (bankovní služby), GE Money Auto, s. r. o. (leasingová společnost).

- Real Estate: Významný hráč na trhu střední a východní Evropy z hlediska správy aktiv a investic např. do kancelářských, průmyslových nemovitostí
- Equipment Services : Spravuje, financuje, provozuje dopravní techniku středních a velkých podniků.

GE Home & Business Solutions

- Appliances & Lighting
 - Intelligent Platforms
- } poskytovatel energeticky úsporných a zefektivňujících řešení skrze inovativní spotřebiče

3.3 Hodnoty růstu GE

Hodnoty GE jsou respektovány a uplatňovány v rámci celé společnosti jednotně. Současně jsou zohledňovány a dodržovány v rámci celkové strategie podniku a v jejich dílčích strategiích (např. ve strategii GE v oblasti řízení lidských zdrojů). Základem hodnot GE je integrita.

Ve společnosti GE jsou stanoveny a uznávány tyto hodnoty:

- **EXTERNÍ ZAMĚŘENÍ:** Definujeme úspěch očima zákazníka. Držíme krok s dynamikou odvětví.
- **SROZUMITELNOST:** Hledáme jednoduchá řešení, jsme rozhodní. Známe své priority.
- **PŘEDSTAVIVOST A ODVAHA:** Jsme vynalézaví, přicházíme s novými a kreativními myšlenkami. Jsme otevření změně.
- **ZAPOJENÍ:** Respektujeme nápady a názory ostatních, ceníme si týmové práce.
- **ODBORNOST:** Neustále se rozvíjíme, máme hlubokou znalost v oboru.

3.4 Společnosti GE Money v ČR

Jak bylo zmíněné v předchozí kapitole, společnost GE je rozšířena po celém světě a její zaměření je širokoúhlé.

Společnost GE se nachází na území ČR, v podobě pěti společností ze skupiny GE Money – GE Aviation Czech, s. r. o; GE Healthcare; GE Energy; GE Money Bank, a. s. a GE Money Auto s. r. o. (do skupiny patřil do roku 2010 i GE Money Multiservis).

Hlavní ambicí skupiny GE Money je být nejinnovativnější společností poskytující finanční služby v ČR v očích zákazníků, kolegů i komunit, v nichž působí.

3.4.1 GE Money Bank, a. s.

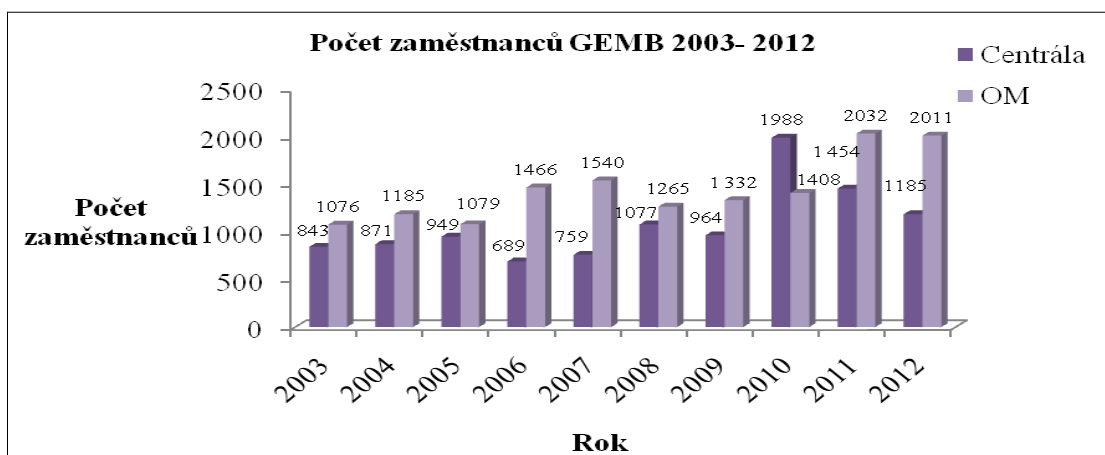
GEMB je řazena mezi největší peněžní ústavy v ČR vedle Komerční banky, a. s., Československé obchodní banky, a. s. a České spořitelny, a. s.

Působení GEMB v ČR se datuje od roku 1997. Služby GEMB jsou orientovány nejenom na občany, ale také na malé a střední firmy. K poskytovaným službám patří např. příjem vkladů od veřejnosti, poskytování úvěrů (více viz Příloha č. 2).

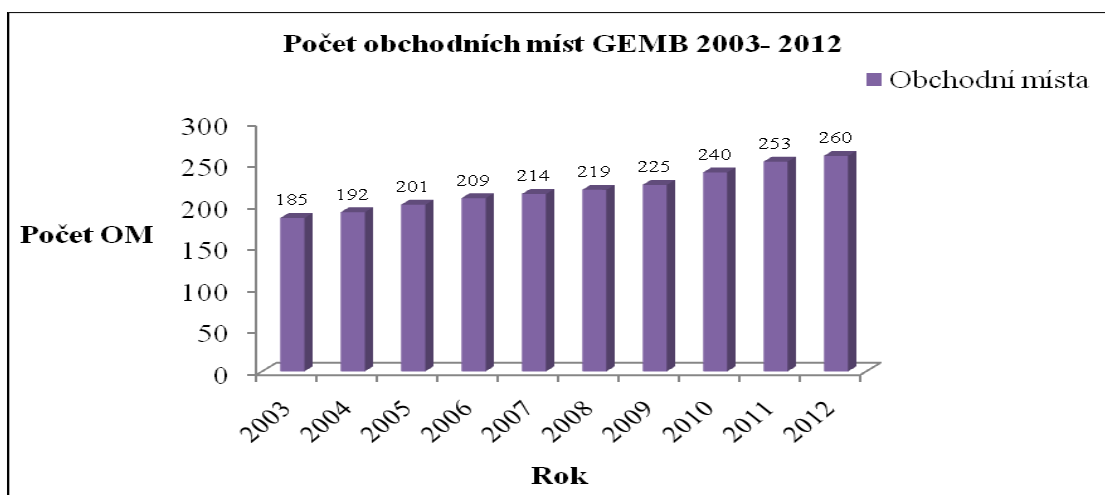
V GEMB je kladen důraz na inovace. Díky tomu je považována za průkopníka v oblasti konsolidace půjček, zavedení plnohodnotného elektronického výpisu k BÚ, poskytování zabezpečeného internetového chatu s klienty či např. v odměňování klientů v případě platby kartou.

Spokojenost klientů s přístupem zaměstnanců GEMB se službami, inovacemi se odráží ve zvyšujícím se počtu klientů, který se již přiblížil k miliónové hranici. Mimo jiné GEMB se snaží být stále blíž a blíž klientům. Z tohoto důvodu jsou posilovány řady zaměstnanců (viz Graf 3.1), rozšiřován počet obchodních míst (viz Graf 3. 2) a vybudována rozsáhlá síť bankomatů (viz Graf 3. 3).

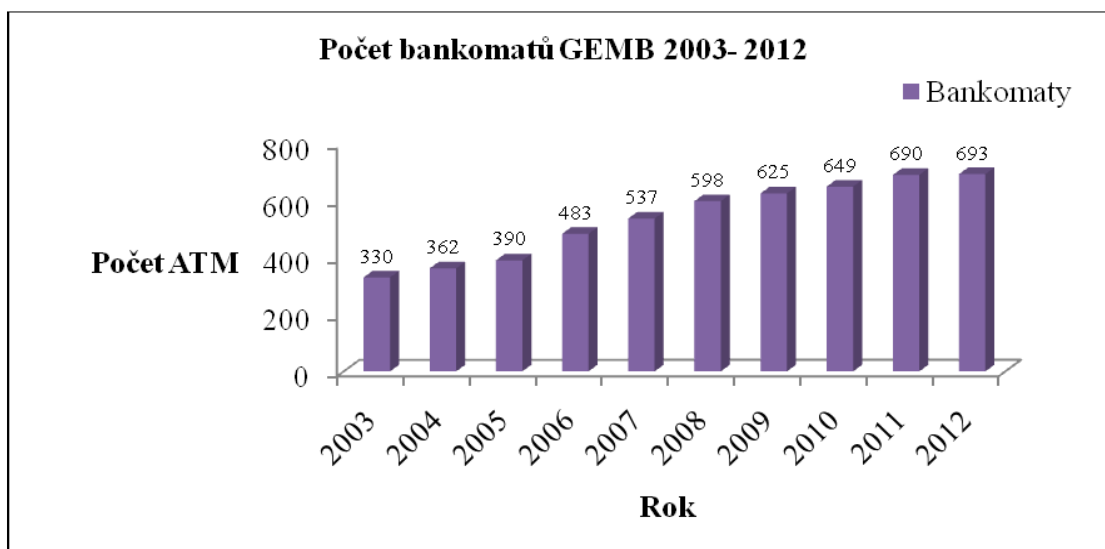
Graf 3. 1 Počet zaměstnanců GEMB 2003- 2012



Graf 3. 2 Počet obchodních míst GEMB 2003- 2012



Graf 3. 3 Počet bankomatů GEMB 2003 – 2012



Zdroj: Výroční zprávy od roku 2003 – 2012

Zajímavosti GEMB v bodech:

- 2. místo jako druhá nejdynamičtější banka roku 2009,
- 2. místo v oblasti ŘLZ za rovné příležitosti žen a mužů v roce 2010, 2012 – projekt GE Rozmanitě + speciální ocenění Gender Studies, o. p. s. a Proud- u za tzv LGBT opatření (opatření přátelská vůči různým skupinám osob ve firmě bez ohledu např. rasu, barvu pleti, náboženství, pohlaví),
- dosažení titulu nejvstřícnější banka za rok 2010 v hodnocení bank OVB Vstřícná banka,
- v soutěži Zlatá koruna bylo GEMB obhájeno potřetí prvenství za nejlepší finanční produkt (Internet banka) za rok 2011,
- speciální cena v oblasti ŘLZ za Condolence day (možnost jeho využití jak pro sezdané, tak pro nesezdané páry stejného či opačného pohlaví) v roce 2012,
- zařazení GEMB mezi top 5 podle konzultantské společnosti McKinssey v roce 2012,
- oficiální partner českého olympijského týmu v Londýně 2012.

3.4.2 Vize, mise, cíle GE Money Bank, a. s.

Stejně jako jiné společnosti, tak i GEMB má svou vizi do budoucna, má zodpovězenou otázku z hlediska jejího účelu, smyslu, podstaty a mimo jiné také přesně nadefinované cíle, k nimž se rozhodla směřovat- ty ale nejsou veřejně dostupné.

Vize

Chceme být nejinnovativnější společností poskytující finanční služby v ČR v očích našich zákazníků, našich kolegů a komunit, ve kterých působíme.

Mise

Pro naše cílové zákazníky chceme být bankou, která nejlépe uspokojuje jejich finanční potřeby; dosáhneme toho tak, že budeme nadále silným, finančně stabilním partnerem, který jim poskytuje širokou nabídku vysoce kvalitních inovativních produktů a služeb

s přidanou hodnotou na našich pobočkách, na internetu, prostřednictvím telefonu nebo našich preferovaných partnerů.

3.4.3 Zákaznický servis GE Money Bank, a. s.

V roce 2006 byla provedena a realizována významná investice do vzniku zákaznického centra (dále jen CC) v Moravskoslezském kraji ze strany společnosti GE Money. Tato investice byla poskytnuta na základě zaznamenaného dynamického rozvoje skupiny GE Money v ČR. Centrum bylo a je určeno pro klienty společností GE Money, a sice pro GE Money Bank, a. s. a GE Money Auto, s. r. o. (dříve i pro GE Multiservis).

V rámci ČR bylo zvoleno třetí největší město nacházející se v Moravskoslezském kraji, a to Ostrava. Výběr města Ostravy byl ovlivněný podle CZECHINVESTU (2006) nejenom dostatkem kvalifikované pracovní síly, dopravní dostupností, vhodné infrastruktury, připravenosti pozemků pro investiční výstavbu, ale také tím, že ve městě panovala/panuje vysoká nezaměstnanost. Prostřednictvím investice byl vybudován GE Money CC v industriální zóně Ostrava- Hrabová, ve kterém vzniklo a bylo obsazeno 308 volných pracovních míst. Nyní je v zákaznickém centru zaměstnaných 650 lidí. Hlavní pracovní náplň těchto zaměstnanců je velmi podobná jako u jiných CC. Pracovní náplň je možné rozlišit dle Mladé fronty E15 (2012, s. 5) j na pasivní (tzn. příjem, řešení, vysvětlování dotazů ze strany klientů a pak následovný prodej) a aktivní telemarketing (tzn., že klienti jsou telefonicky informováni o jejich možnostech). Mimo jiné pracovní náplň je doplněna o správu pohledávek, zpracování nových smluv.

Práce v CC není vhodná pro každého, ačkoliv se jedná o fyzicky nenáročnou práci. Předpokladem úspěchu v CC jsou dobré komunikační dovednosti, flexibilita, rychlá adaptace na měnící se prostředí, sebekontrola a schopnost pracovat v týmu. Jedná se o psychicky náročnou práci, a proto fluktuace v CC je vnímána za vysokou.

4 Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je prováděna v CC v Ostravě, kde má GEMB vyhrazené prostory v průmyslové zóně, a sice v budově Axis A a Axis B. Jsou zde zaměstnávání převážně telefonní operátoři neboli asistenti, kteří jsou v kontaktu se

zákazníkem přes telefon, email či chat na webových stránkách společnosti GE Money. Asistenti jsou zaměstnáváni buď na částečný, nebo na plný úvazek v různých odděleních, které se liší z hlediska pracovní náplně a zaměření. V současné době je v rámci CC oddělení:

- **Zákaznický servis** (péče o zákazníky) + **Telesales** (koncentrace na marketingové nabídky, analýza finančních potřeb klientů),
- **ADC** oddělení (koncentrace na servis kanálů přímého bankovníctví – IB, MB, TB),
- oddělení **Plateb** (vymáhání pohledávek, servis opožděných plateb),
- **Back Office** (písemná komunikace se zákazníky, administrativa).

Jednotlivá oddělení se skládají z týmů, které tvoří 8 až 16 členů. V čele každého týmu stojí jeden team leader, jehož hlavní pracovní náplní je vést tým k požadovanému cíli (tzn. splnit nastavený plán), motivovat své zaměstnance, plánovat jejich vzdělávání a rozvoj. Spojovacím článkem mezi team leaderem a asistenty je senior asistent. Běžně je v týmu alespoň jeden senior asistent, jehož úkolem je koordinovat život v týmu, hodnotit hovory, pomáhat asistentům zejména v nestandardních situacích. Jak team leader, tak senior asistent je kompetentní k poskytování zpětných vazeb z hlediska pracovní náplně asistenta na CC.

Z důvodu existence různých oddělení dochází v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců k přizpůsobení školení, metod vzdělávání a rozvoje k jednotlivým činnostem oddělení. Školení a metody se mohou odlišovat dle délky trvání, dle obsahu, dle zaměření, dle náročnosti a dle dalších kritérií. Navzdory příslušné diverzifikaci se vyznačují společným cílem, a to získat znalosti příslušného procesu, neustále prohlubovat a zlepšovat znalosti, zlepšovat a rozvíjet dovednosti (soft skills- komunikační dovednosti, leadership, dovednosti sebepoznání, rozvoje, zpětná vazba atd.; hard skills- odborné know how) a v neposlední řadě zlepšit výsledky, zvýšit spokojenost, motivaci a loajálnost zaměstnanců.

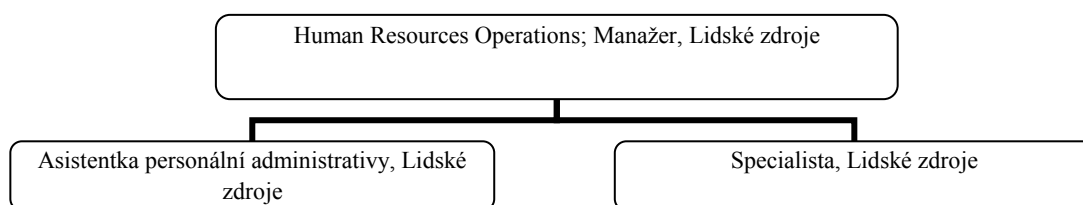
4.1 Oddělení Lidských zdrojů - AXIS

V budově AXIS je zřízeno oddělení Lidských zdrojů (dále jen HR) mající tříčlenný tým (viz. Obr. 4. 1). Oddělení HR zastřešuje řadu iniciativ jako je:

- Organization & Staffing (např. nástup & adaptace, nábor, zveřejnění volných pozic, možnost zaslat náměty od zaměstnanců),

- HR administrativu (např. kontaktní údaje, informace o nástupu do pracovního poměru, vymezení podmínek pro interní přestup),
- Learning& Development (např. kontakty na kompetentní osoby, vysvětlení koučingu, mentoringu, seznámení s GE Money university),
- GE Benefits, produkty, výhody (např. studium jazyků, příspěvek na studium jazyků, příspěvek pro rodiče),
- GE pro zdraví (např. příspěvek na sportování, protikuřácká kampaň, prevence proti rakovině prsu).

Obr. 4. 1 Liniová organizační struktura Human Resources Operations



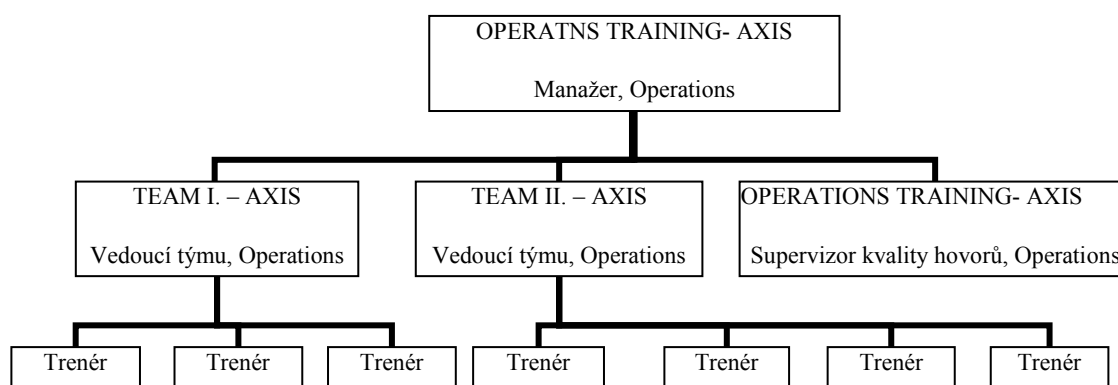
Zdroj: Interní

Rozsah činností je natolik rozmanitý a obsáhlý, že by HR nebylo z dlouhodobého hlediska schopné pokrýt veškeré tyto aktivity samostatně. Z tohoto důvodu tříčlenný tým HR kooperuje s oddělením Tréninku (viz. Obr. 4. 2). Obě oddělení jsou společně odpovědná za vzdělávací a rozvojové aktivity ve společnosti. Vzdělávací a rozvojové aktivity jsou realizovány trenéry na podnět oddělení HR. Trenéři mají za úkol zjišťovat, porovnávat a přezkoumávat aktuální úroveň jak produktových, tak procesních znalostí. Na základě zjištěných informací jsou trenéry navrhovány a plánovány aktivity podílející se na zlepšení kvality komunikace (písemné, ústní) ve všech odděleních. Mimo jiné trenéři představují podporu pro všechny vedoucí pracovníky, a to v oblasti vedení a rozvoje týmu. Na druhou stranu jsou trenéři podřízeni Manažeru training Operations, Jeho hlavní role je spojena s těmito činnostmi, a sice:

- je spoluodpovědný za chod oddělení Operations,
- spoluvytváří strategii pro Operations,
- zastává roli kouče, mentora pro celé GE,

- sám vede školení, koučování, mentoring, leadership,
- organizuje školení, domlouvá externí firmy,
- přerozděluje budget,
- vede team leadera/y trenérů.

Obr. 4. 2 Liniová organizační struktura OPERATIONS- TRAINING- AXIS



Zdroj: Interní

Strategie ŘLZ je orientována na budoucnost a jsou v ní zohledňovány přesně definované hodnoty růstu GE. Ve společnosti GE jsou preferovány takové hodnoty, u nichž je položený důraz na týmovou spolupráci, přizpůsobivost, rozhodnost, vytrvalost, kreativitu a schopnost naslouchat. Ten, kdo má zájem být v souladu s hodnotami růstu, dodržovat je, tomu jsou dveře u GE otevřeny. Mimo jiné těmto lidem jsou ve společnosti poskytnuté různé finanční odměny, zajímavé benefity, výhody a zejména pracovní prostředí podporující růst.

V oblasti ŘLZ je strategie propracovanější, složitější a nákladnější, a to z toho důvodu, že se jedná o tzv. revitalizující organizaci - je do ní zapracována strategie rozvoje organizace a jedince, strategie diferenciací a integrity a v neposlední řadě strategie plynulého zlepšování.

4. 2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Ve společnosti GEMB jsou odráženy prvky tzv. učící se organizace. Společnost je tvůrcem a poskytovatelem pracovního prostředí, ve kterém jsou zaměstnanci na všech úrovních podporováni, povzbuzováni a motivováni k neustálému rozvoji.

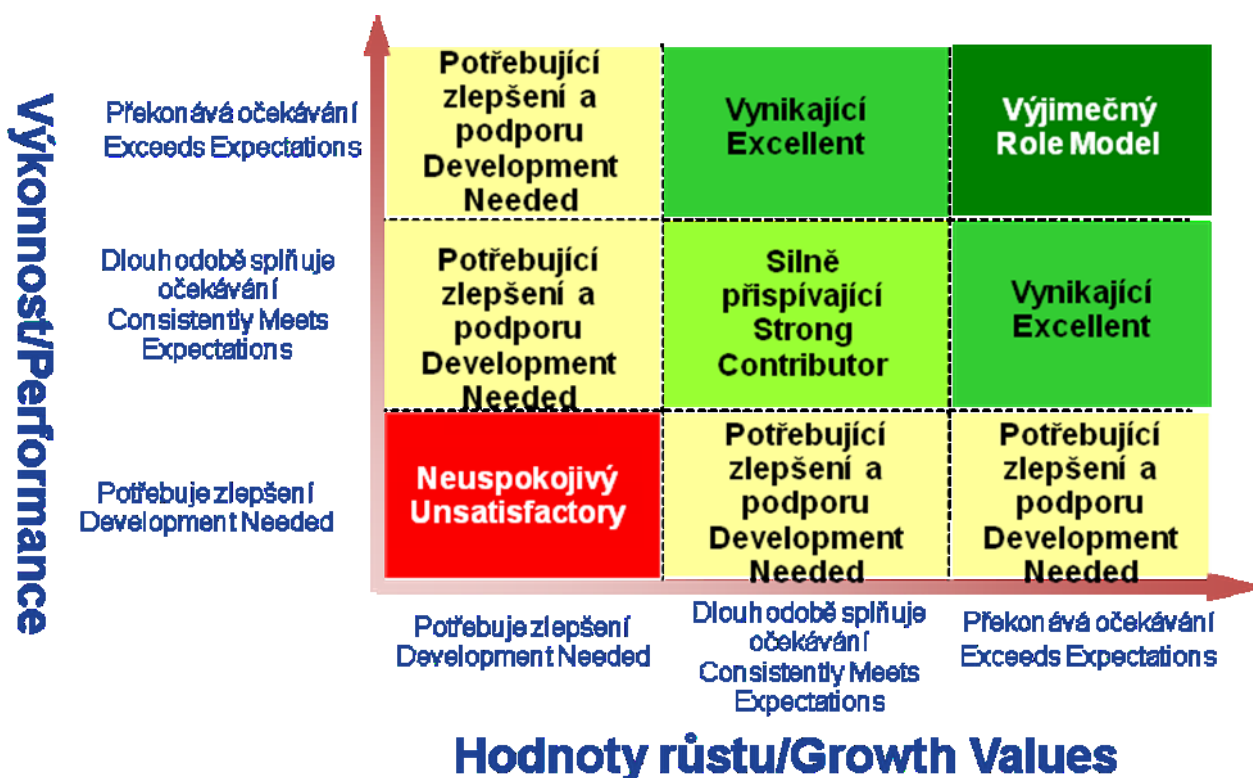
4. 2. 1 Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Prvotním krokem pro realizování procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je správně identifikovat potřebu vzdělávání. Identifikace potřeby vzdělávání je na bedrech trenérů, díky nimž jsou přezkoumávány současné úrovně jak produktových, tak procesních znalostí. Mimo jiné jsou organizovány schůze, jejichž účastníci jsou jak trenéři, manažeři, tak i team leaderi oddělení. Během těchto schůzí je analyzována potřeba vzdělávání a rozvoje na základě potřeby daného procesu – tzn., že jsou prodiskutovány aktuální nástroje vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zda je ponechat, změnit, rozšířit či zrušit. Za jakékoliv zásahy do nástrojů či aktivit vzdělávání a rozvoje jsou odpovědni trenéři. V rámci identifikace potřeby vzdělávání je přidělena významná úloha i samotným zaměstnancům, a to v podobě hodnocení sama sebe prostřednictvím tzv. EMS, do něhož jsou vloženy na začátku roku nadefinované cíle zaměstnanců, na základě nichž jsou dosažené výsledky porovnávány.

EMS je charakterizováno jako pravidelný proces hodnocení, na základě něhož je plánováno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Tento proces se uskutečňuje zpravidla na přelomu roku (prosinec až únor). Podstata hodnocení spočívá v tom, že zaměstnanci jsou postaveni do pozice hodnotitele sama sebe z hlediska jejich silných a slabých stránek, dle dosažených výsledků (např. délka hovorů, plnění plánu, úspěšnost testů), a to vše v souladu s hodnotami růstu GE. Jejich hodnocení se opírá o nastavenou škálu hodnocení výkonu a hodnocení hodnot růstu, a sice překonává očekávání, dlouhodobě splňuje očekávání, potřebuje zlepšení. Mimo jiné v rámci hodnocení je věnována pozornost tomu, kam chtějí zaměstnanci směřovat svou kariéru, kde se vidí v určitém časovém horizontu.

Po sepsání EMS je provedena diskuze s přímým nadřízeným (team leader). Tato diskuze je zdrojem pro získání zpětné vazby k výkonům a nastaveným cílům, k posouzení znalostí, dovedností, k identifikaci rozvojových potřeb, vzdělávacích příležitostí, k porozumění hodnocení výkonu, hodnot růstu i celkovému hodnocení, k diskuzi nad kariérním cílem, plánem a v neposlední řadě se koncentruje na očekávání. Obecně je rozebráno 6 klíčových oblastí - tzn. kdo jsem, kde se nacházím, co se mění, jakým směrem se chci ubírat, co se očekává, jak se tam dostanu. V závěru diskuze je přímým nadřízeným využit tzv. 9 - block... celkového hodnocení, díky němuž jsou shrnuty veškeré skutečnosti zmíněné během vzájemné diskuze (viz Obr. 4. 3).

Obr. 4. 3 9- block ...celkové hodnocení



Zdroj: Interní

Na základě zjištěných silných, slabých stránek, představ o kariéře, porovnaných výsledků a diskuze je navržen plán osobního rozvoje či akční plán ve spolupráci s přímým nadřízeným.

Plán osobního rozvoje v sobě zahrnuje jednak rozvoj jedince, jednak potřeby společnosti -obě části plánu jsou vzájemně propojené. U plánu osobního rozvoje nemusí být stanoven začátek nebo konec, a to z toho důvodu, že je prováděn kontinuálně a je měněn dle aspirací a zpětných vazeb. Je složen ze sedmi kroků, u nichž jsou zodpovězeny základní otázky ze strany zaměstnance.

1. krok: Plánování své kariéry (např. jaké máte aspirace?, jaký je Váš dlouhodobý cíl?),
2. krok: Formulace cíle (např. jaké dovednosti chci rozvinout v roce 20XX?),
3. krok: Odpovědi na otázky (např. jaké rozvojové potřeby musím mít ve svém EMS?, jaké oblasti potřebuji zlepšit?, kde získám zpětnou vazbu?),
4. krok: Dosažení svého cíle (např. jak jej dosáhnu?),

5. krok: Úvaha o konkrétních krocích – diskuze s manažerem (např. co pro to udělám? - četba knih, časopisů, vyhledání kouče, mentora),
6. krok: Nalezení kolegů, kteří mohou pomoci v rozvoji – např. nadřízený, HR Manager, mentor, kouč, networking s ostatními částmi businessu,
7. krok: Definice úspěchu (např. definice kritérií úspěchu, nastavení termínu).

V rámci plánu osobního rozvoje má zaměstnanec možnost si vybrat ze široké nabídky oblastí k rozvoji (viz Příloha č. 3).

V případech, kdy výsledkem celého EMS procesu je “ potřeba zlepšení“ u zaměstnance, je přímým nadřízeným využíván i další nástroj rozvoje, a sice akční plán. Akční plán má jasně určený začátek a konec. Obvykle je zadán na tři měsíce a jsou v něm jasně definovány oblasti, v nichž je zapotřebí dosáhnout zlepšení, cíle, k nimž mají zaměstnanci směřovat. Mimo jiné jsou přímým nadřízeným využity další nástroje vzdělávání a rozvoje, aby byl akční plán snadněji naplnitelný (např. zaměstnanec nemá excelentní výsledky v produktových testech, a proto jsou přímým nadřízeným navrženy zkušební testy před hlavním testem). Bohužel ne všechny akční plány jsou zaměstnanci splněny dle očekávání. V takové situaci je sepsán vytýkačí dopis, sepsán znovu akční plán a tím dána zaměstnanci ještě naděje a příležitost ve firmě setrvat.

Veškeré kroky ze strany team leadera v rámci EMS, plánu osobního rozvoje či akčního plánu musí být předloženy a schváleny jak oddělením Lidských zdrojů, tak oddělením Trenérů.

Další kroky, a sice plánování, realizace, vyhodnocování procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jsou rozděleny mezi oddělením HR a oddělením Trenérů. Je to z toho důvodu, že jsou další fáze procesu cílené buď na asistenty (výjimečně pro team leadery) – odpovědnost trenérů, anebo na vyšší pozice (team leader, manažer) – odpovědnost HR.

Tato oddělení jsou odpovědná za vymezování pravidel (kdo a za jakých podmínek se může zúčastnit vzdělávacích a rozvojových aktivit), za organizaci vzdělávacích a rozvojových aktivit (OBSAH; KÝM – interní trenéři/ externí trenéři; KDY- časový harmonogram; KDE- v prostorách AXISU v Ostravě, v Praze na Chodově či v prostorách externích dodavatelských firem viz Tab. 4.1; METODY, NÁKLADY).

Tab 4. 1 Externí dodavatelé GEMB

Nextum s. r. o Krauthammer Partners Czech Republic ING Česká národní banka Controller Institut	Interquality/ Palatinum Interquality/ Analyse Ottima TopVision
--	---

Zdroj: Interní

Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je završen vyhodnocením výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů. Vyhodnocení se odlišuje dle toho, zda je vzdělávání a rozvoj koncentrován na soft či hard dovednosti. Je to z toho důvodu, že vyhodnocování výsledků soft dovedností je náročnější – není možné je kvantifikovat (příklad vyhodnocení - trenér je pozván na supervizi, kde dává zpětnou vazbu team leader, který již dává zpětnou vazbu svému zaměstnanci). Naopak kvantifikaci lze uplatnit v případě vzdělávacích a rozvojových aktivit zaměřené na hard dovednosti. Jsou sledovány např. výsledky pravidelných testů, jsou sledována např. hodnocení hovorů.

4. 2. 2 Oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se dotýká řady oblastí. V rámci společnosti GEMB je nabízeno několik desítek oblastí, v nichž je rozvoj realizovaný. Tyto oblasti jsou děleny na rozvoj organizace a na profesní rozvoj. Rozvoj organizace je spojovaný např. s vzhledem do exekutivních meetingů, se strategickými cíly a iniciativy napříč GE Money, se základními procesy, s hodnotami růstu. Naopak profesní rozvoj v sobě zahrnuje oblasti jako je např. řízení kariéry, výzvy v současné pozici, rozvoj dovedností, budování sítě kontaktů či sebemotivaci.

4. 3 Aktivity a metody ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

V GEMB je věnována pozornost a kladen důraz na precizní volbu, přípravu, plánování a realizaci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pomocí:

- školeních/tréninků (viz Příloha č. 4) – vstupní školení, compliance školení, produktové školení, soft skills tréninky, bussiness skills školení, projektová školení,

(Forma školení/ tréninků je různorodá. Může se jednat o prezenční školení – organizována interními nebo externími dodavateli; e- learningové kurzy- samostudium prostřednictvím online kurzů; kombinovanou výuku – e- learning & prezenční výuka.)

- rozvojových nástrojů - interní rotace, koučing, mentoring, jazykové kurzy, 360° zpětná vazba, Akční plán,
- široké nabídky vzdělávacích programů – GE Money univerzita, programy pro absolventy VŠ, Analyst Development Program, Ops. Talent, Evolucio,
- dalších metod – týmové porady, instruktáž na pracovišti – „online poslechy“ („*ON THE JOB*“), workshop a produktové testy („*OFF THE JOB*“).

Školení/trénink, rozvojové nástroje a programy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou konkrétněji specifikovány v následujících podkapitolách.

4. 3. 1 Vstupní školení

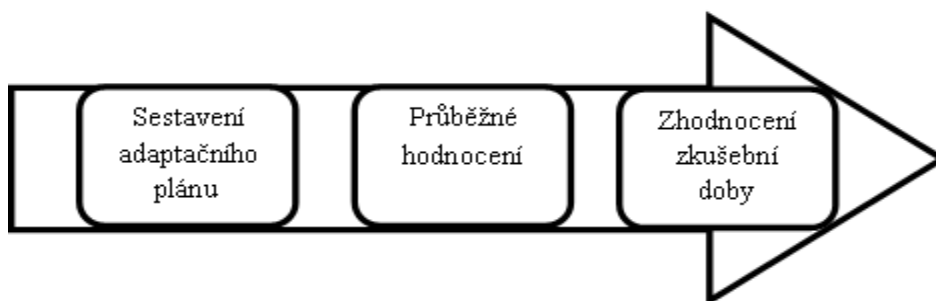
Začátek působení ve společnosti GEMB je podmíněn úspěšným absolvováním vstupního školení nazývaným také jako Induction Days. Absolvování vstupního školení je povinné pro každého zaměstnance, a to z toho důvodu, že slouží jako nástroj k adaptaci, k osvojení si základních procesních a produktových znalostí.

Délka vstupních školení se odlišuje podle náročnosti oddělení, na které je zaměstnanec přijatý - pohybuje se to kolem 14 až 30 dní. Během těchto dní je zaměstnanec obeznámený trenérem, jak to všechno funguje, jaká jsou pravidla a na koho se obrátit v případě nejasnosti, a to vše prostřednictvím výkladu, praktických ukázek, hraní rolí, soutěží a jiných praktik. Do vstupního školení nejsou začleněni pouze trenéři, noví zaměstnanci, ale také současní kolegové neboli služebně a znalostně zkušenější zaměstnanci. Díky nim se noví zaměstnanci dostávají na příslušné pracoviště a získávají již ucelenou představu o procesu, jak to opravdu funguje, a to zejména prostřednictvím následků a posléze tzv. zrcadel (tzn. výměna pozice se zkušeným zaměstnancem, který „našeptává“ správné řešení, postup). Závěrem všech

vstupních školení je absolvování znalostního testu, úspěšnost alespoň na 80%. V případě nenaplnění požadavků pro úspěšné dokončení vstupního školení se zaměstnanec musí rozloučit a zkusit své štěstí někde jinde.

Vstupní školení je součástí adaptačního procesu (viz Obr. 4. 3). V tomto procesu jsou popsány kroky, aktivity, odpovědnosti jednotlivých účastníků v rámci adaptačního období nového zaměstnance, které jsou směřovány na úspěšné nastartování v nové pozici a mimo jiné na úspěšné začlenění do firemní kultury a struktur. Jsou v něm vymezeny oblasti a cíle na období tří měsíců (tzn. zkušební doba), které jsou obsaženy v tzv. Adaptačním plánu.

Obr. 4. 3 Adaptační proces – jednotlivé fáze



Zdroj: Interní

V Adaptačním plánu jsou obsaženy cíle pro každý měsíc (např. konkrétní délka hovorů, plnění plánu z hlediska prodeje, plnění produktových testů). Každý měsíc je požadovaný lepší a lepší výkon. Tyto cíle jsou nastaveny liniovým manažerem a dle jejich výsledků se tzv. team leader rozhodne, zda zaměstnanec zkušební lhůtou prošel či nikoliv.

4. 3. 2 Compliance školení

Stejně jako v jiných společnostech, i v společnosti GEMB se musí dodržovat pravidla a zákony, jež jsou pro ni závazné. Dodržování pravidel či zákonů jak uvnitř, tak v ně organizace má na starost oddělení Compliance. Toto oddělení je organizátorem školení soustředujících se na základní pravidla integrity v GE (tzn. poctivost či čestnost). Tato školení jsou realizována nejčastěji metodou e- learningu v prostoru intranetu, v sekci MyLearning, kde je uvedené, dokdy je nutné školení absolvovat.

Každé školení se orientuje na jednu klíčovou oblast (např. prevence proti praní špinavých peněz, bezpečnost a ochrana informací, co je to a co znamená ochrana osobních

údajů), která je nejprve teoreticky vysvětlena a po níž následuje krátký test pro rekapitulaci toho, zda byly informace vstřebány správně a zda zaměstnanec je schopen je uplatnit v konkrétních situacích.

4.3.3 Produktová školení

Produktová školení jsou organizována po vstupním školení a po celou dobu působení zaměstnanců ve společnosti GEMB. Tento typ školení, jak již je možné odvodit z názvu, je koncentrovaný na získávání a osvojování znalostí o konkrétních produktech příslušné společnosti. Produktová školení jsou diverzifikována dle příslušného oddělení, aby zaměstnanci nebyli zahlceni informacemi, na které nejsou specializováni.

4.3.4 Soft skills tréninky

Soft skill tréninky jsou řazené mezi ta školení, která vycházejí z plánu osobního rozvoje. V rámci tohoto tréninku je věnována pozornost rozvoji osobnostních předpokladů každého zaměstnance. Může se vztahovat k asertivitě, time managementu, manažerským dovednostem a jiným oblastem tréninku.

4.3.5 Business skill školení

Ze zmíněného názvu je možné odvodit, že školení Business skill je nasměřované na obchodní dovednosti (tzn. na odborné a profesní znalosti). Stejně jako u tréninku Soft skill je absolvování školení dobrovolné a je nabídnuté všem bez výjimky.

4.3.6 Projektová školení

Projektová školení se týkají těch zaměstnanců, kteří jsou do nich aktivně zapojeni, ať již z vlastní či jiné iniciativy. Školení jsou realizována prostřednictvím oddělení Operations IT.

4. 3. 7 Interní rotace

Interní rotace je chápána jako dočasné umístění zaměstnance na jiné oddělení, a to na 1 až 12 měsíců. Cílem rotace je poskytnout příležitost odbornému a profesnímu růstu. Mimo jiné interní rotace může být zdrojem zefektivnění stávajících procesů, komunikace či vyšší informovanosti. Interní rotace není určena pro všechny zaměstnance. To vyplývá z přesně definovaných podmínek, za nichž je možné využít příležitosti interní rotace (např. pracovní poměr u GEMB po dobu nejméně 1 roku.) Přesný postup, jak být nominován na rotaci, je vymezený na intranetu GEMB.

4. 3. 8 Koučing a mentoring

Mezi nejčastěji využívané metody GEMB se řadí koučing a mentoring - metody určené pro všechny zaměstnance. Pro obě metody je společný přesně definovaný začátek a konec, společná délka trvání (1/2 roku až 1 rok, výjimečně více), pravidelnost schůzek (jednou za 3- 4 týdny nebo dle situace), individuální přístup (jeden na jednoho) a mimo jiné i to, že jsou řešena témata a problémy na popud koučovaného či mentorovaného. Rozhodnutí, zda je pro zaměstnance vhodnější koučing či mentoring, se odvíjí dle potřeb zaměstnance. Koučing je zvolený např. v případě, kdy jsou zaznamenány rezervy v komunikaci u zaměstnance. Naopak mentoring je preferovaný v případě, kdy cílem je např. pomoc zvládnout pracovní úkol.

Koučování:

- kouč nemusí být odborník,
- kouč pracuje s uvolněným potenciálem zaměstnance,
- zaměstnanec hledá řešení na základě otázek, naslouchání, reflektování ze strany kouče.

Mentoring:

- mentor je odborník (expert) na danou oblast,
- mentor vychází ze svých znalostí a zkušeností,
- mentor dává rady, řešení, doporučení, tipy, zpětnou vazbu.

4. 3. 9 Jazykové kurzy

Společnost GEMB si uvědomuje potřebu znalosti cizího jazyku nejenom u klíčových zaměstnanců, ale také u běžných zaměstnanců.

Všichni zaměstnanci jsou podporováni příspěvkem od GEMB v podobě flexi pasů. Tento příspěvek může pokrýt náklady až do výše 5000Kč za pololetí. Částka se odlišuje z hlediska volby jazyku, neboť nejvyšší příspěvek je poskytnutý na anglický jazyk a nižší příspěvky (max. ve výši 3000Kč) na další světové jazyky jako je němčina, ruština, francouzština. Doposud bylo podmínkou pro získání příspěvku využít jazykové školy, které jsou nasmlouvány v rámci společnosti a předložit potřebné dokumenty (např. fakturu) do konkrétně stanoveného data. Novinkou pro rok 2013 je, že může být vybrána jakákoliv jazyková škola, ale musí být také předloženy všechny potřebné dokumenty. Kapacita podpořených žadatelů je omezena dle rozpočtu firmy na daný rok. V roce 2012 GEMB poskytla příspěvek celkem 400 zaměstnancům.

4. 3. 10 360° zpětná vazba

Zpětná vazba 360° je používána dle autorů knížek jako nástroj hodnocení zaměstnanců.

V GEMB je tato metoda využívána jako nástroj pro další rozvoj pouze manažera či team leadera. Podstatou této metody je hodnocení manažera či team leadera všemi zainteresovanými stranami (tzn. od manažerů až po interní či externí zákazníky). Výsledkem vazby 360° je odhalení jak silných, tak slabých stránek manažera či team leadera. Slabé i silné stránky jsou tak zdrojem pro sestavení oblastí osobního rozvoje. Slabé stránky jsou rozvíjeny zejména proto, aby nebyly brzdou pro rozvoj silných stránek, díky nimž se zaměstnanec lépe posouvá směrem dopředu.

4. 3. 11 Akční plán

Mezi další rozvojový nástroj, který je používán v rámci GEMB je tzv. Akční plán. Tento plán je znám ve společnosti pod zkratkou PIP. Je zvolen v případě, že je zaměstnanec hodnocený jako „potřebující zlepšení a podporu“ nebo „neuspokojivý“. Hlavním cílem je dosáhnout zlepšení výkonu, posunu na očekávanou úroveň a to vše prostřednictvím konkrétně definovaných kroků, SMART cílů a zdrojů, jež jsou k dispozici zaměstnanci v rámci naplnění plánu (kolegové, mentor, manažer atd.) Je zapotřebí, aby byly nastaveny konkrétní plány a termíny. Akční plán se řídí tímto heslem: „Řekněte, co uděláte... dodržte, co jste slíbili“.

4. 3. 12 GE Money univerzita

„Rozhodněte se učit každý den. Musíte být neuvěřitelně žízniví po vědomostech. Učte se ze své práce, od lidí, které obdivujete.“

(Jeff Immelt, Generální ředitel GE)

GE Money univerzita (dále jen GEMU) je řazena mezi tzv. speciální rozvojové programy, jejíž vznik se datuje od roku 2000. Nejdříve byla otevřena pouze jedna fakulta, a sice Operations. To se změnilo v roce 2002, kdy se počet fakult rozšířil o další tři a to o Sales Elementary a Enabling (pro nemanážerské pozice) a Sales Leadership (pro manažerské pozice).

Cílem GEMU je připravit zaměstnance na budoucí manažerské role (vedení lidí nebo projektu a rozvíjet jejich potenciál), a to tak, aby byli schopni vnímat věci v širších souvislostech, dívat se na problém z vrchu, ne ze spodu a zajistit rozvoj nejenom v pracovním, ale také v osobním životě.

Náplň GEMU je složena z tréninků (volitelných, povinných), projektů, rotací (rozsah je stanovený na 2 dny), koučování (nejdříve předchází Zpětná vazba 360° jako jeden ze vstupů do koučování) a stínování projektových manažerů.

4. 3. 13 Programy pro absolventy VŠ

GEMB se zaměřuje na systematický kariérní rozvoj absolventů VŠ/vybraných talentovaných zaměstnanců pomocí výběrových programů, prostřednictvím tzv. Leadership programů. Efektivnost těchto programů je ověřena dlouholetou praxí a jsou obsazovány největšími talenty.

Financial Management Program (FMP)

Tento dvouletý mezinárodní program je určen pro čerstvé absolventy VŠ/ talentované zaměstnance s VŠ se zaměřením na oblast financí, účetnictví apod. Je koncentrován na ty, jejichž praxe během studia v oblasti financí dosáhla délky 1-2 roky.

V rámci FMP je hledán člověk s excelentními komunikačními a prezentačními dovednostmi, s manažerským potenciálem, s drivem, s proaktivitou, se silnou orientací na výsledek, s plynulou znalostí anglického jazyka a mimo jiné člověka, který je časově flexibilní, ochotný učit se a cestovat. Je to z toho důvodu, že se jedná program, ve kterém jsou nabízeny čtyři šestiměsíční rotace, z nichž dvě jsou standardně absolvovány v zahraničí a z nichž se každá zaměřuje na jinou oblast (např. Controlling, Pricing apod.). Úspěšné dokončení FMP je spojeno s absolvováním zahraničního finančního kurzu, online tréninku a následného testování.

Cílem FMP je obsáhnout celkovou problematiku financí jakožto předpoklad k budoucímu růstu do manažerské role.

Information Technology Leadership Program (ITLP)

ITLP je určen pro čerstvé absolventy s praxí 1- 2 roky v oblasti informačních technologií, pro absolventy, u nichž byly nabyty základní manažerské dovednosti. Stejně jako u FMP je oceněn člověk s excelentními komunikačními a prezentačními dovednostmi, s manažerským potenciálem, s drivem, s proaktivitou, s orientací na výsledek, s plynulou znalostí anglického jazyka a člověk, který je ochoten učit se.

Jedná se o dvouletý program, během něhož se prohlubují znalosti a dovednosti z oblasti IT, jsou řízeny projekty, řešeny komplexní technické problémy a je získán přehled o ekonomice a podnikání, a to vše za čtyři šestiměsíční interní stáže (pouze jednomu nejlepšimu je umožněna stáž v zahraničí).

Risk Management Program (RMP)

RMP je řazen mezi dvouleté programy a je určen pro mladé profesionály s VŠ vzděláním, s 1-2letou praxí, a to v oblasti risku nebo příbuzném oboru. V rámci RMP jsou nabízeny dvě projektově orientované roční rotace, z nichž jedna je uskutečněna v zahraničí.

Human Resources Leadership Program (HRLP)

Tento dvouletý program je určen pro zkušené profesionály, jejichž praxe je 3- 5 let v oblasti lidských zdrojů. HRLP je rozdělen do tří osmiměsíčních rotací, z nichž jedna je zpravidla absolvována v zahraničí.

Hlavním cíle HRLP je komplexně vymezit problematiku HR a mimo jiné připravit účastníka programu na budoucí manažerskou roli.

4. 3. 14 Analyst Development Program (ADP)

Jedná se o rozvojový program, který je zaměřen na všechny zaměstnance s analytickým potenciálem. Tito zaměstnanci jsou školeni z řad interních zaměstnanců, a sice analytici či jinými zaměstnanci z oddělení IT.

4. 3. 15 Ops. Talent

Tento rozvojový program je určen pouze pro vedoucí týmu (team leadery), kteří jsou díky tomuto programu připravováni na manažerskou pozici. Jeho fungování se datuje od roku 2012 – je řazen mezi nejmladší rozvojové programy a je realizován ve volném čase team leaderů.

Team leadeři jsou do něho nominováni od svých přímých nadřízených za odměnu a za předpokladu, že mají potenciál pro manažerskou pozici. Kapacita je omezena, a proto je vybrán pouze jeden team leader za každé oddělení (max. 6 team leaderů z Prahy, max. 6 team leaderů z Ostravy). Délka programu je vymezena na 1 rok, během něhož jsou team leadeři rozděleni do skupin, v nichž je zpracováván projekt. Mimo jiné jsou jimi absolvována odborná školení zaměřená na manažerské, projektové, analytické dovednosti.

Ops. Talent je zakončen prezentací výsledků z projektů, na základě nichž je vybrán pouze jeden projekt, který je nejvíce uplatnitelný v rámci společnosti (např. zjednodušuje proces, snižuje náklady). Ačkoliv je vybrán pouze jeden projekt, tak je všem účastníkům předán certifikát o absolvování programu.

4. 3. 16 Evolucio

Je určen pro asistenty nebo administrátory, jejichž potenciálem je stát se v budoucnosti seniorem. Do programu Evolucio je zaměstnanec nominován od svého team leadera. Nominací nic nekončí, ba naopak začíná. Zaměstnanec je pozván na výběrové řízení, kde je zapotřebí jeho důkladná příprava – místo je kapacitně omezeno (max. 12 lidí) Pokud je výběrové řízení ukončeno úspěšně, tak jsou pro zaměstnance připraveny krátké workshopy (2- 3 hodiny) na různá témata, která jsou cílena dle potřeby pracovní náplně seniora (např. Základy zpětné vazby), jsou stanoveny projekty, na nichž budou pracovat, pokud již dříve do nějakého projektu nebyli zapojeni. Zakončení programu Evolucio je spojeno s prezentací dosažených výsledků v rámci projektu před manažery a team leadery. Ačkoliv je zaměstnancem program absolvován úspěšně, není zaměstnanci zaručeno, že jim bude obsazena pozice seniora- to se odvíjí dle aktuální poptávky po nich.

4. 3. 17 Týmové porady

Jedenkrát týdně je vymezen prostor pro uskutečnění pracovní porady každého týmu CC. Délka týmové porady je stanovena na 60 minut. Během porady jsou sdělovány výsledky celého týmu a jednotlivce, řečeny a vysvětleny novinky vázány na příslušný proces, poskytnut prostor pro možné dotazy a návrhy.

4. 3. 18 Online poslechy

Online poslechy jsou v CC známy jako „onliny“. Jedná se o jednu z méně náročných aktivit, u nichž je přítomen asistent a zkušený posluchač (např. senior asistent, trenér). Cílem onlinů je pomoc asistentovi zlepšit jak soft, tak hard dovednosti na základě zpětné vazby po každém hovoru.

4. 3. 19 Workshop

V rámci GEMB se organizují workshopy, které se zaměřují na dílčí témata (např. analýza potřeb, IB, argumentace. Workshopy jsou založeny na vzájemné interakci mezi trenérem a vybranou skupinou zaměstnanců z různých oddělení. Výsledkem workshopů je

rozšíření teoretických znalostí, nalezení nových tipů „jak na to“, sdílení zkušeností, názorů, postojů.

4.3.20 Produktové testy

Zaměstnanci jsou povinni každý měsíc napsat tzv. produktový test alespoň na 80%. Tento test je složen ze 45 otázek, na něž je stanoven časový limit ve výši 35 minut. Je umístěn na intranetu- iTester.

Otázky jsou koncipovány tak, aby byly ověřeny, osvěženy, případně doplněny znalosti zaměstnanců. Během produktového testu je povoleno využívat znalostní databázi „Gepard - ... Nejrychlejší cesta k informacím.“ Díky produktovým testům je navíc zlepšena a urychlena orientace ve znalostní databázi, která je využívána v průběhu servisního procesu.

4.4 Dotazníkové šetření

Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v CC je provedena prostřednictvím dotazníkového šetření, na základě něhož je hodnocena efektivnost a spokojenost se současným procesem vzdělávání a rozvojem ze strany zaměstnanců z oddělení Technické podpory (dále jen ADC), AUTA, Banky, Hypotéky, Komerčního oddělení, Kreditních karet (dále jen KK), Pohledávek a Retencí.

Dotazník (viz Příloha č. 5) byl navržen dle skutečností, které byly zjištěny v rámci praktické části diplomové práce. Návrh dotazníku byl prodiskutován jak s vedoucí, tak s konzultantkou diplomové práce. Výsledkem spolupráce je dotazník, který je:

- složen z 24 otázek (21 otázek s nabídkou odpovědí – z toho 4 demografické otázky; a 3 otevřené otázky pro vyjádření názoru, postoje),
- napsán dle obecně známých náležitostí,
- vyhotoven v rozsahu 6 stránek,
- je předán 110 asistentům (návratnost cca 90% za 5 dní).

Výsledky z dotazníků jsou graficky zpracovány prostřednictvím programu Microsoft Office Excel a to na základě odpovědí, které byly zaneseny do tabulek (viz Příloha č. 6). Grafické vyhodnocení je mimo jiné doplněno o verbální interpretaci.

4. 4. 1 Vyhodnocení procesu vzdělávání a rozvoje

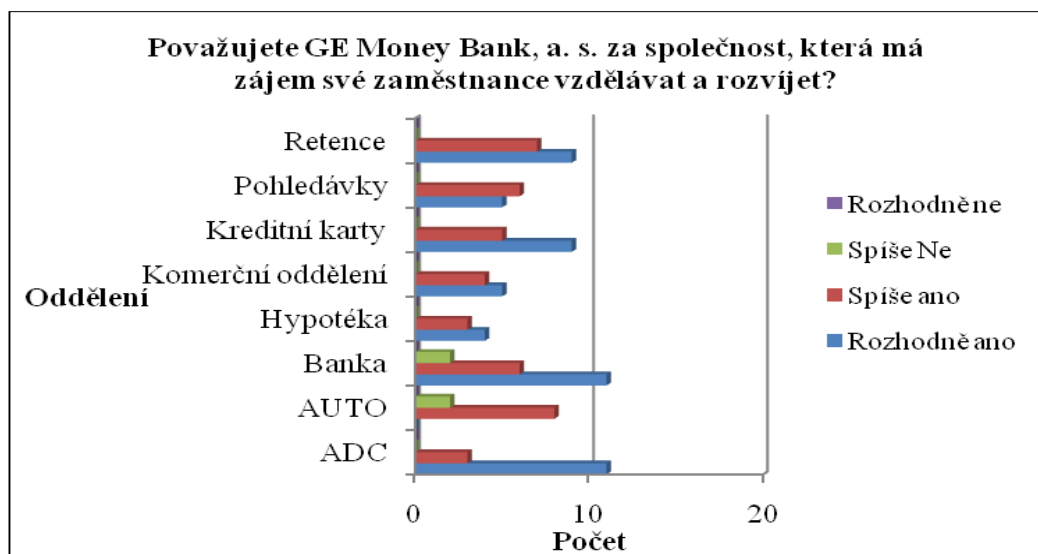
Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (asistentů) je analyzován, jak již bylo zmíněno na základě jednotlivých otázek, které jsou uvedeny v dotazníku. Výsledky analyzovaného procesu jsou interpretovány a graficky znázorněny níže.

Otázka č. 1: Považujete GE Money Bank, a. s. za společnost, která má zájem své zaměstnance vzdělávat a rozvíjet?

Společnost GEMB je pozitivně vnímána, hodnocena jak z hlediska stability, inovací, tak z pohledu vzdělávání a rozvoje. Je poskytovatelem řady vzdělávacích či rozvojových metod a aktivit, o nichž je vytvořeno povědomí po celé společnosti. Toto povědomí je zdrojem převážně kladného hodnocení respondentů o zájmu společnosti vzdělávat a rozvíjet své zaměstnance.

Respondenty byly nejpočetněji zaškrtnuty možnosti „rozhodně ano“ 54% z celkového počtu respondentů (ADC 79%; KK 64%; Banka 58%; Hypotéka 57%; Komerční oddělení 56%; Retence 56%; Pohledávky 45%) a „spíše ano“ 42% z celkového počtu respondentů (AUTO 80%; Pohledávky 55%; Komerční oddělení 44%; Retence 44%; Hypotéka 43%; KK 36%; Banka 32%; ADC 21%). V první otázce byly stanoveny i záporné odpovědi, a sice v podobě „spíše ne“ a „rozhodně ne“- z těchto dvou odpovědí byla využita pouze jedna, a sice „spíše ne“ 4% z celkového počtu respondentů, a to zástupci z oddělení AUTA (20%) a Banky (10%).

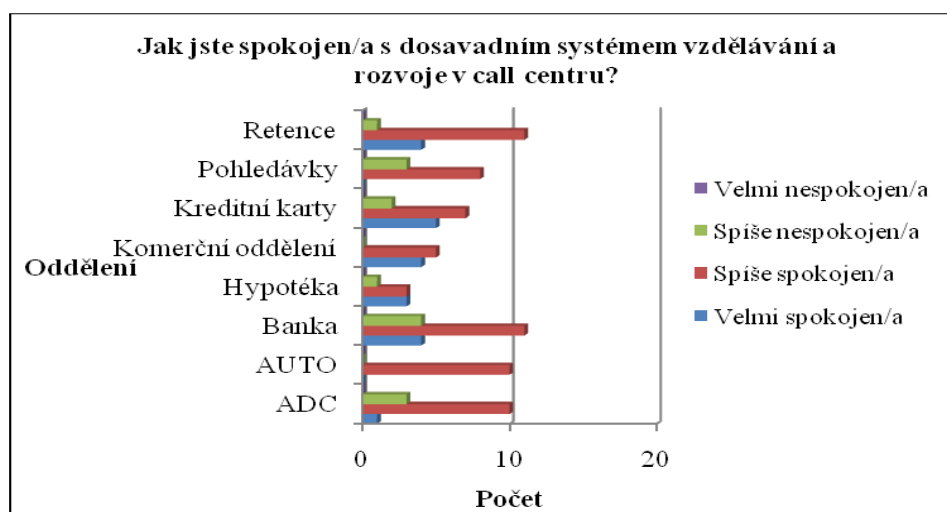
Graf 4. 1 Považujete GE Money Bank, a. s. za společnost, která má zájem své zaměstnance vzdělávat a rozvíjet?



Otázka č. 2: Jak jste spokojen/a s dosavadním systémem vzdělávání a rozvoje v CC?

Jelikož je GEMB velice rozmanitou společností složenou z řady různých pozic, je zapotřebí, aby i systém vzdělávání a rozvoj byl tomu přizpůsoben. Některé pozice mají společné metody, aktivity vzdělávání a rozvoje, jiné jsou odlišné, specifické. Odlišnost, specifická je charakteristická pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v CC. Z tohoto důvodu je samostatně položena otázka se spokojeností se systémem vzděláváním a rozvojem v CC se čtyřstupňovou škálou, a sice „velmi spokojena/a, spíše spokojen/a, spíše nespokojen/a, velmi nespokojen/a“. V rámci této otázky byly označeny první tři varianty. Respondenti byli v této otázce opatrnější, a proto nejčastěji byla uvedena odpověď „spíše spokojen/a“ 65% z celkového počtu respondentů (AUTO 100%; Pohledávky 73%; ADC 71%; Retence 69%; Banka 58%; Komerční oddělení 56%; KK 50%; Hypotéka 43%). Nižší ohodnocení bylo získáno v případě odpovědi respondentů „velmi spokojen“ 21% z celkového počtu respondentů (Komerční oddělení 44%; Hypotéka 43%; KK 36%; Retence 25%; Banka 21%; ADC 7%). Menší počet respondentů, se přiklonilo k názoru, že se systémem vzdělávání a rozvojem je spíše nespokojen 14% z celkového počtu respondentů. Záporná odpověď se objevila u šesti z osmi oslovených oddělení, a to u Pohledávek (27%), ADC (22%), Banky (21%), Hypotéky (14%), KK (14%) a Retencí (6%).

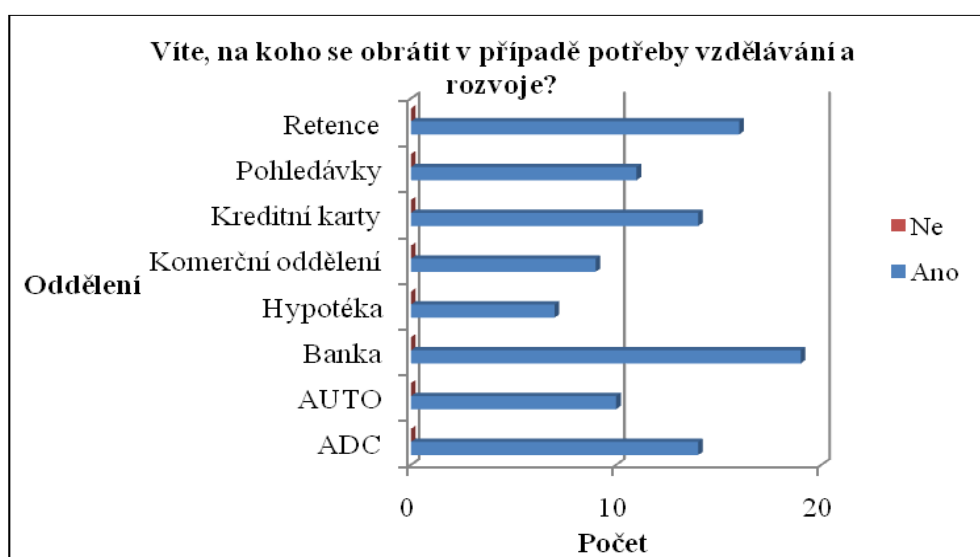
Graf 4. 2 Jak jste spokojen/a s dosavadním systémem vzdělávání a rozvoje v CC?



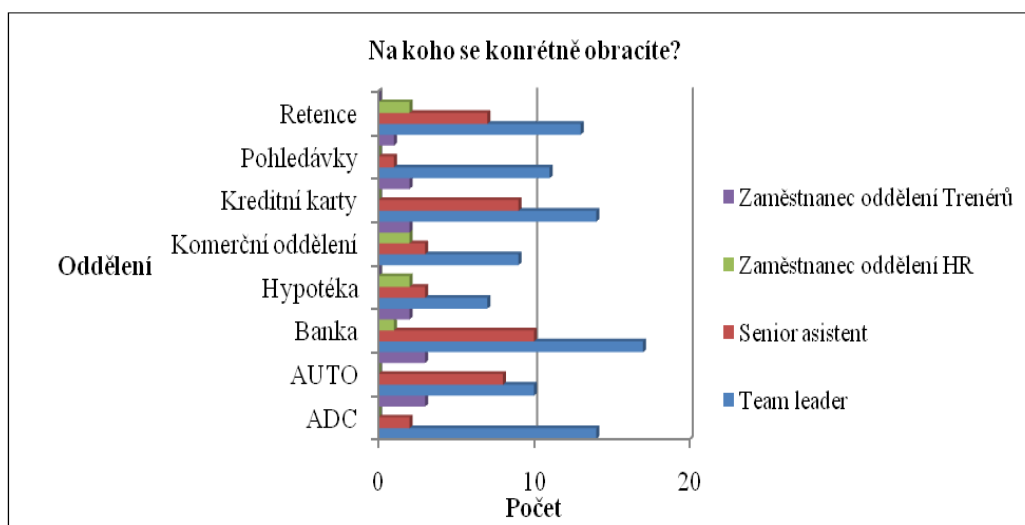
Otázka č. 3: Víte, na koho se obrátit v případě potřeby vzdělávání a rozvoje?

Důležitým předpokladem pro vzdělávání a rozvoj je vědět, na koho se zaměstnanec může obrátit v případě jeho individuální potřeby či v nejasnosti při vzdělávání a rozvoji. Odpověďmi respondentů byla naplněna očekávání, neboť byla všemi označena odpověď „Ano“ a každé oddělení získalo 100%. Kromě toho bylo cílem zjistit, na koho se zaměstnanci v případě potřeby vzdělávání či rozvoje obrací. Byly navrženy čtyři konkrétní pozice, a sice team leader, senior asistent, zaměstnanec oddělení HR, zaměstnanec oddělení Trenérů. Respondentům bylo umožněno označit více odpovědí, čehož využilo 43% z celkového počtu respondentů (tzn. 33% dvě pozice, 9% tři pozice, 1% všechny pozice). Jedna odpověď byla uvedena u 57% z celkového počtu respondentů, a to pozice team leader jakožto přímého nadřízeného asistenta, který je často vnímán jako spojkou mezi ostatními odděleními.

Graf 4. 3 Víte, na koho se obrátit v případě potřeby vzdělávání a rozvoje?



Graf 4. 4 Na koho se obracíte?



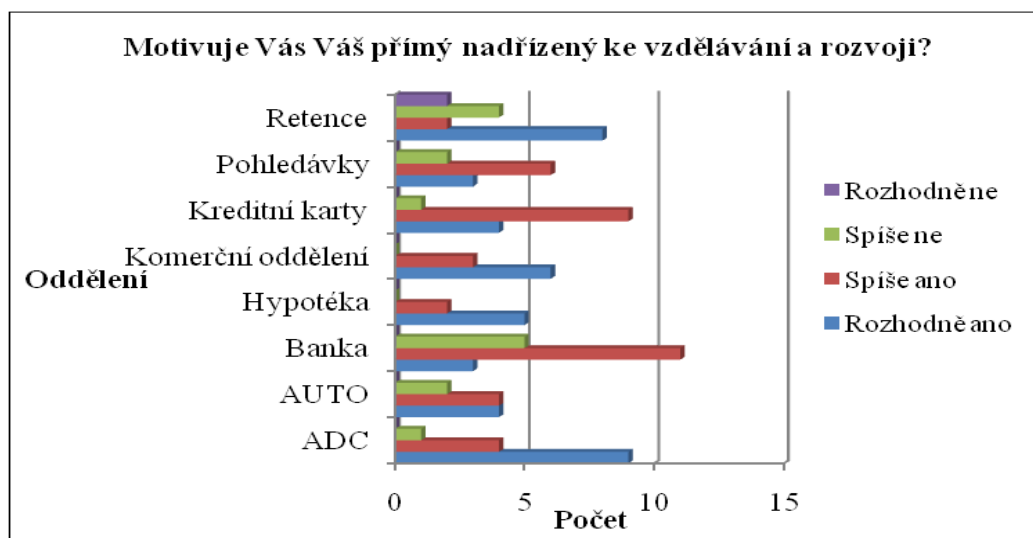
Otázka č. 4: Motivuje Vás Váš přímý nadřízený ke vzdělávání a rozvoji?

Motivace je považována za důležitý faktor, díky němuž jsou lidé popoháněni směrem dopředu. To platí i v případě vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Na základě uvedené otázky bylo zjištěno, že jsou team leadéři vyhledáváni majoritně jako prvotní kontaktní osoba v případě zjištění potřeby vzdělávání a rozvoje ze strany zaměstnanců. Tato osoba je spojována nejenom s tím, že je odpovědná za vedení týmu, ale především je její hlavní úlohou své zaměstnance podporovat, rozvíjet, motivovat.

V rámci této otázky měli respondenti možnost si vybrat ze čtyř variant odpovědí. Dle výsledků z dotazníku bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou “ rozhodně ano“ 42% z celkového počtu respondentů motivováni ze strany team leadera. Největší motivace od team leadera je pocíťována v oddělení Hypoték (71%), následovně v oddělení Komerčním (67%), ADC (64%), Retencí (50%). Odpověď „spíše ano“ 41% z celkového počtu respondentů převahovalo v oddělení KK (64%), Banky (58%), Pohledávek (55%). V rozmezí 7- 26% byla vybrána odpověď „ spíše ne“, a to u oddělení ADC, KK, Pohledávek, AUTA, Retencí, Banky. Ačkoliv se nejedná o velké číslo, je zde náznak, že v oblasti motivace se vyskytují menší nedostatky, které je zapotřebí, co nejdříve eliminovat, a to u oddělení ADC (7%), KK (7%), Pohledávek (18%), AUTA (20%), Retence (25%) a Banky (26%). Překvapující zjištění bylo odhaleno v oddělení Pohledávek, kde byla využita i odpověď „rozhodně ne“, a to u 12,5% respondentů z tohoto oddělení.

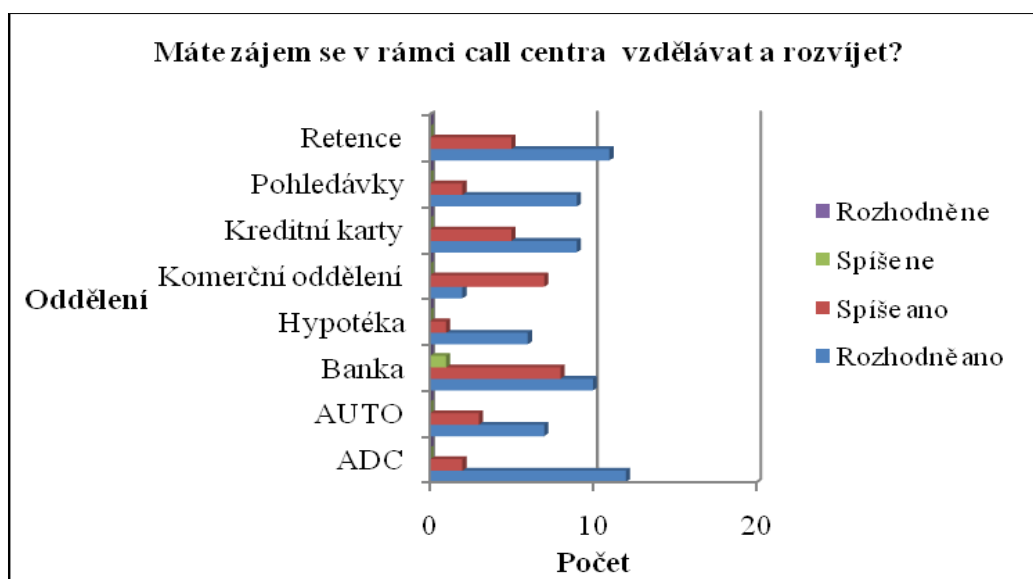
Graf 4. 5 Motivuje Vás Váš přímý nadřízený ke vzdělávání a rozvoji?



Otázka č. 5: Máte zájem se v rámci CC vzdělávat a rozvíjet?

V rámci této otázky bylo zjišťováno, zda je zájem o vzdělávání a rozvoj, nejenom ze strany zaměstnavatele, ale také ze strany samotných asistentů. Jejich zájem je totiž jedním ze základních faktorů, díky němuž je vzdělávání a rozvoj efektivnější, snazší, zábavnější pro obě strany. Zájem asistentů o vzdělávání a rozvoj je podle grafu 4.6 jednoznačně velký – převládá odpověď „rozhodně ano“ 65% z celkového počtu respondentů (ADC 86%; Hypotéka 86%; Pohledávky 82%; AUTO 70%; KK 64%; Banka 53%) a odpověď „spíše ano“ 33% z celkového počtu respondentů (Komerční oddělení 78%). Odpověď „spíše ne“ 1% z celkového počtu respondentů byla označena pouze v oddělení Banka (5%).

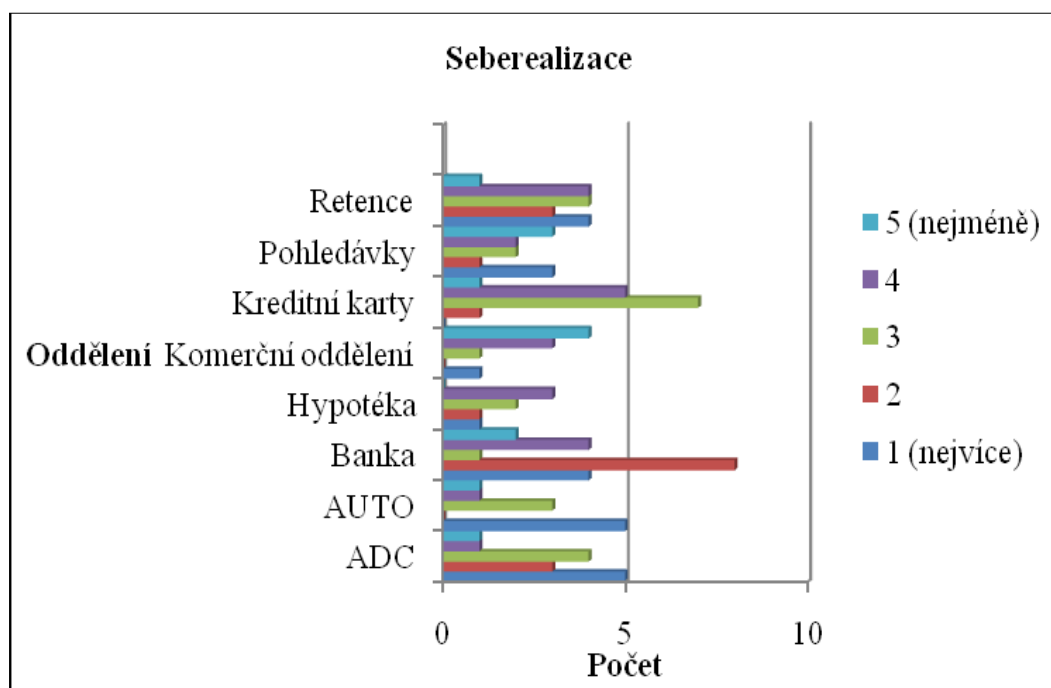
Graf 4. 6 Máte zájem se v rámci CC vzdělávat a rozvíjet?



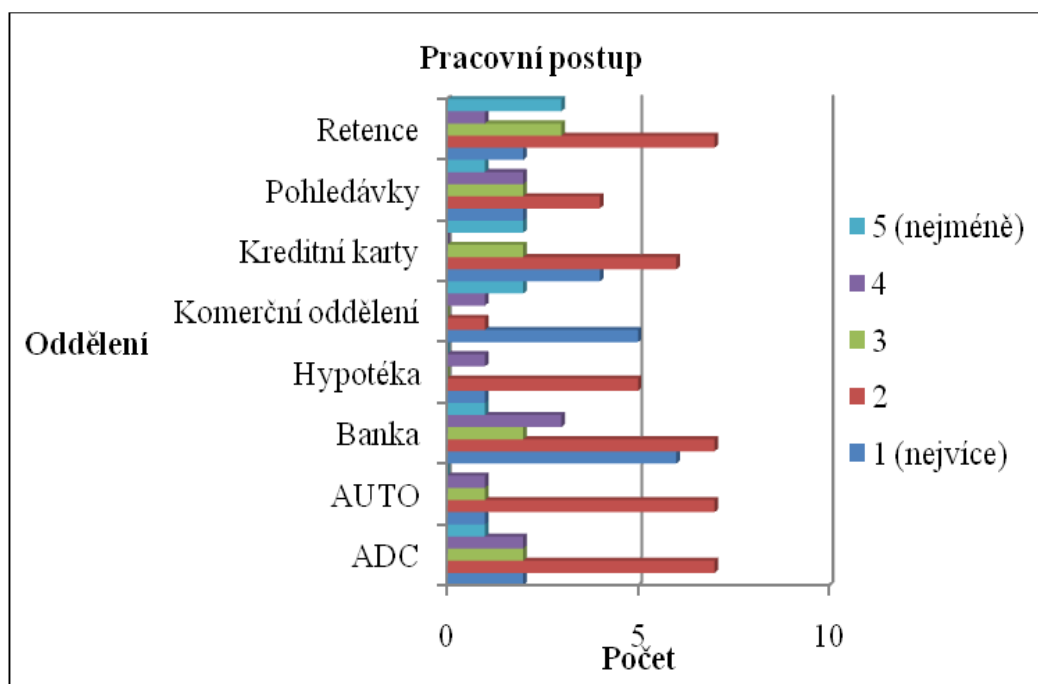
Otázka č. 6: Jaké faktory Vás nejvíce - nejméně motivují ke vzdělávání a rozvoji?

Jak již bylo zmíněno, na vzdělávání a rozvoji se podílí více motivačních faktorů. Z tohoto důvodu byly vybrány obecně známé motivační faktory- seberealizace, pracovní postup, vyšší platové ohodnocení, zlepšení postavení v týmu, zlepšení pracovních výsledků a kvality práce. Úkolem respondentů bylo tyto faktory uspořádat od nejvíce (1) po nejméně (5) preferované. Jednotlivé preference byly v grafech porovnávány z hlediska oddělení (Graf 4.7, Graf 4.8, Graf 4.9, Graf 4.10, Graf 4.11). Dle výsledků je patrné, že nejvíce preferováno je vyšší platové ohodnocení 47% z celkového počtu respondentů (Banka 47%; Hypotéka 71%; KK 57%; Pohledávky 45%; Retence 56%). Naopak nejméně preferovaným faktorem je zlepšení postavení v týmu 49% z celkového počtu respondentů (Banka 74%; AUTO 60%, Hypotéka 57%, KK 43%; Pohledávky 45%; Retence 44%). V případě zbylých dvou oddělení je nejvíce preferována seberealizace (ADC 36%; AUTO 50%). U oddělení ADC je zapotřebí zmínit, že 36% bylo dosaženo i v rámci faktoru vyššího platového ohodnocení – tzn., že jsou s faktorem seberealizace umístěny na stejném místě.

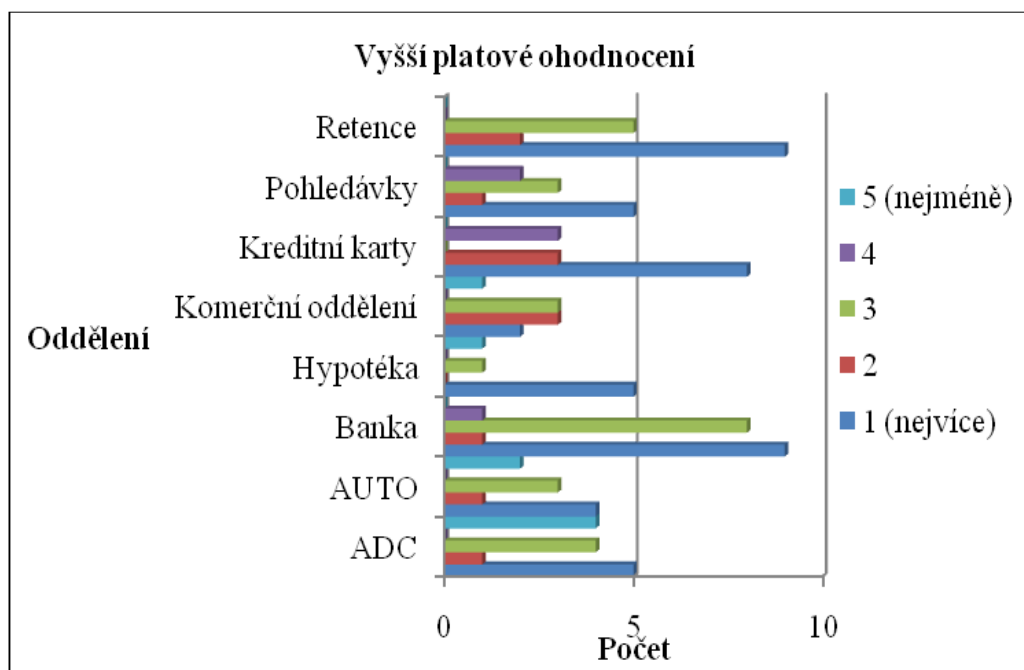
Graf 4. 7 Seberealizace



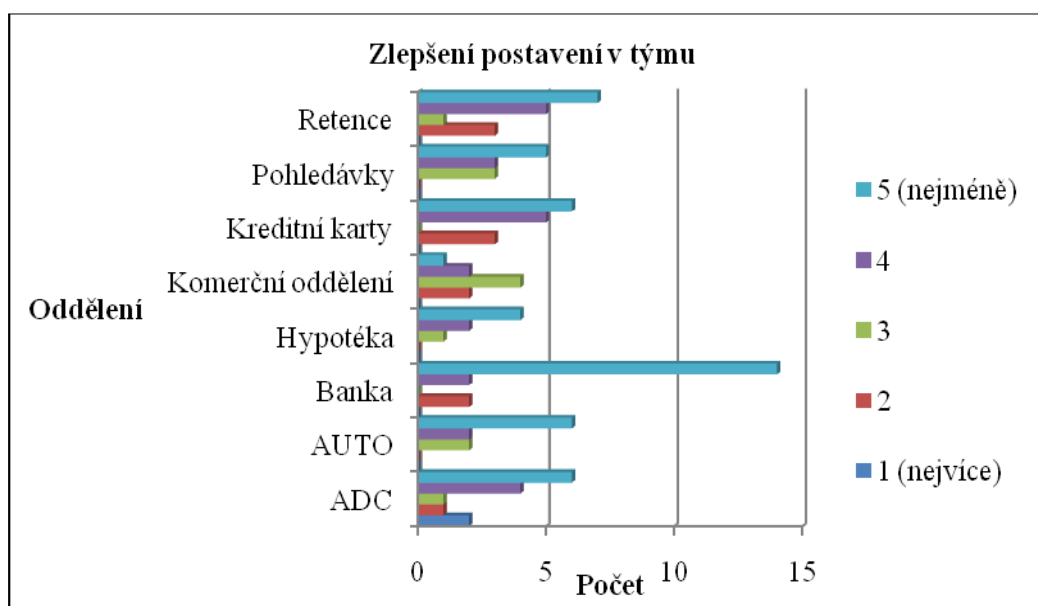
Graf 4. 8 Pracovní postup



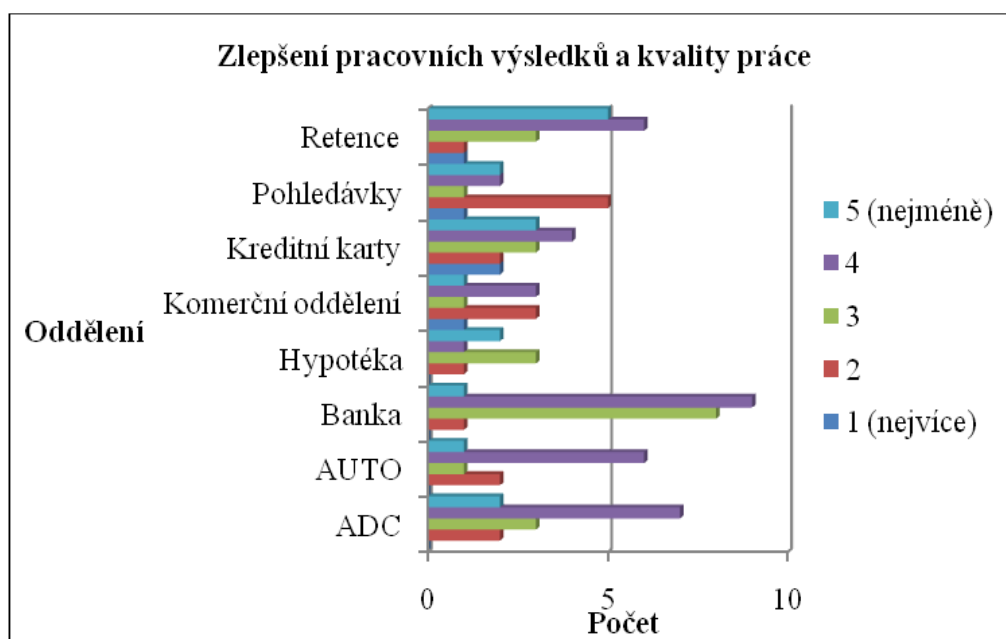
Graf 4. 9 Vyšší platové ohodnocení



Graf 4. 10 Zlepšení postavení v týmu



Graf 4. 11 Zlepšení pracovních výsledků

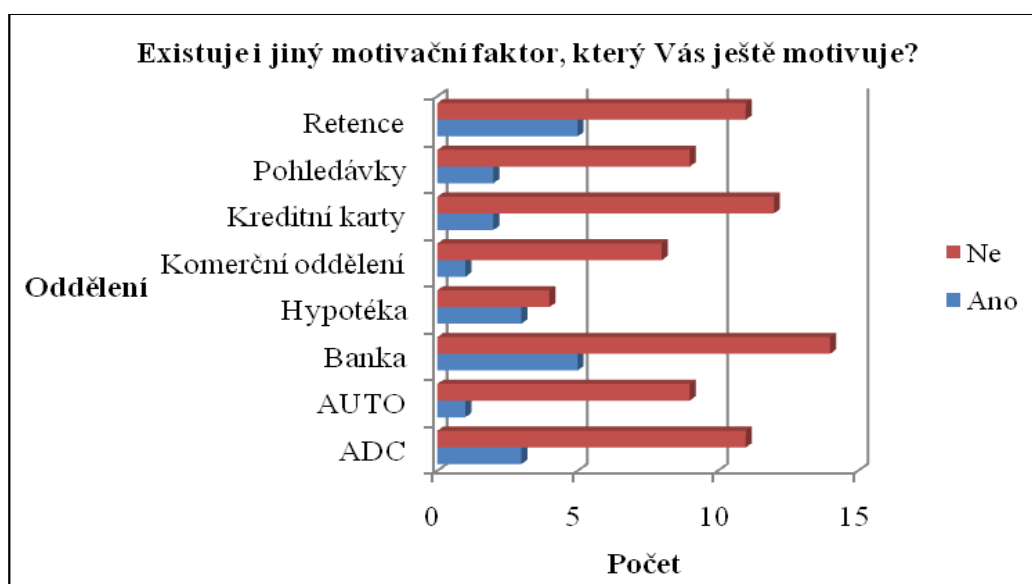


Otázka č. 7: Existuje i jiný motivační faktor, který Vás ještě motivuje?

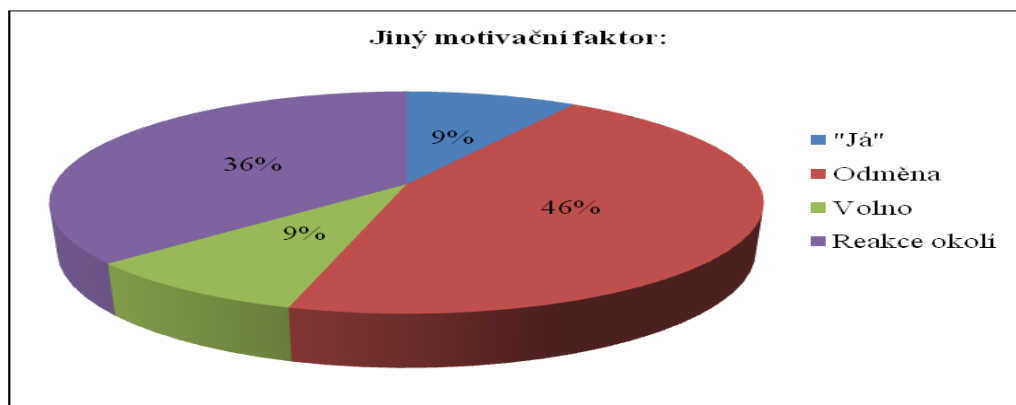
Výčet motivačních faktorů nemusel být pro respondenty dostačující, a proto jim byla poskytnuta možnost se vyjádřit v otázce č. 7, zda existuje další faktor, díky němuž jsou popoháněni dopředu.

Respondenti byli podle této otázky rozděleni do dvou skupin. Jedna skupina je ovlivněna i dalším motivačním faktorem (22% z celkového počtu respondentů) a druhá skupina nikoliv (78% z celkového počtu respondentů). Pokud je na odpovědi nahlíženo dle jednotlivých oddělení, je možné tato oddělení rozdělit na základě procentuálního zastoupení asistentů s novým motivačním faktorem, a to následovně: Hypotéka 43%; Retence 31%; Banka 26%; ADC 21%; Pohledávky 18%; KK 14%; Komerční oddělení 11%; AUTO 10%. Motivační faktory byly respondenty celkově doplněny o faktor „já“ 9% (tzn. pociťovat prestiž z toho, co dělám, být na sebe hrdý), „volno“ 9% (tzn., když se budu vzdělávat a rozvíjet nebudu na telefonu), „reakce okolí“ 36% (tzn. uznání, pochvala, nominace od druhých, spokojenost jak zaměstnavatele, tak klienta), „odměna“ 46% (tzn. zaměstnanecké benefity na jazykové kurzy).

Graf 4. 12 Existuje i jiný motivační faktor, který Vás ještě motivuje?



Graf 4. 13 Jiný motivační faktor

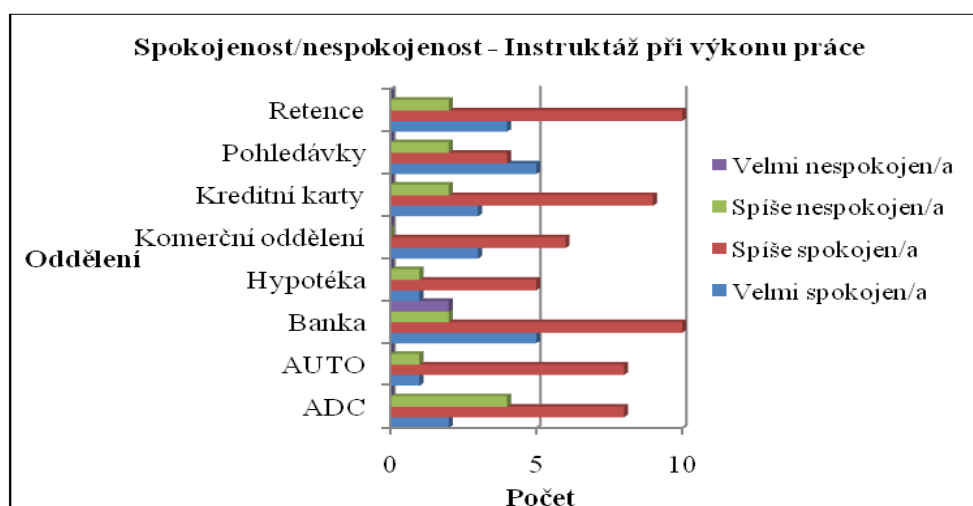


Otázka č. 8: Ohodnoťte Vaši spokojenost či nespokojenost se vzdělávacími, rozvojovými metodami od 1 do 4 a uspořádejte je dle Vašich preferencí od 1 (nejvíce) do 6 (nejméně):

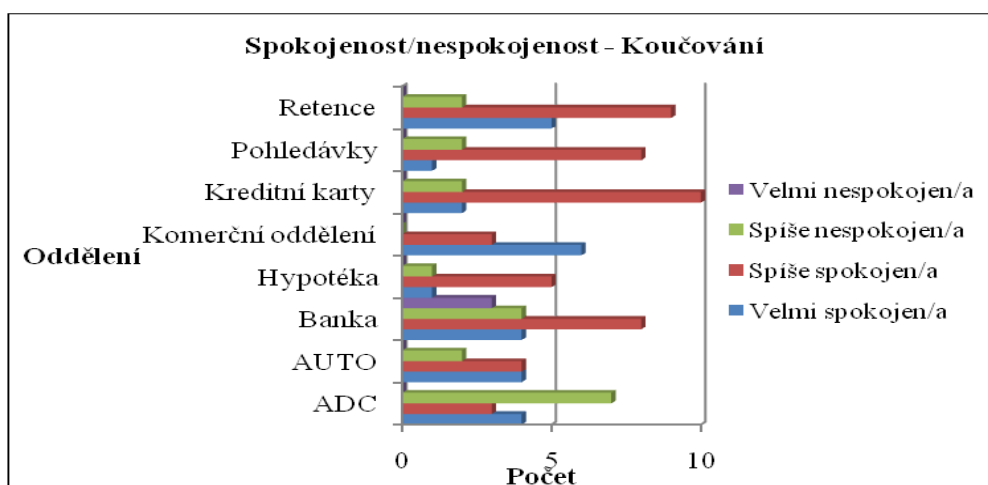
Asistenti jsou v rámci CC nejčastěji obeznámeni s metodami jako je instruktáž při výkonu práce, koučování, týmová porada, přednáška spojená s diskuzí, workshop či e-learning. Proto tyto metody byly zahrnuty do otázky č. 8, aby u nich byla vyjádřena spokojenost ze strany asistentů (Graf 4.14, Graf 4.15, Graf 4.16, Graf 4. 17, Graf 4. 18, Graf 4. 19) a preference asistentů (viz Příloha č. 7).

Podle zjištěných výsledků jsou asistenti nejvíce spokojeni s přednáškou spojenou s diskuzí (49% z celkového počtu respondentů). A to v odděleních KK (79%), Komerční oddělení (67%), AUTO (60%), Pohledávky (55%), Retence (44%), Banka (26%). V případě oddělení ADC je přikláněna velká spokojenost ve výši 57% s týmovou poradou. Spíše spokojeni jsou s instruktáží při výkonu práce a to ve výši 60% z celkového počtu respondentů, v oddělení AUTO (80%), Hypotéka (71%), Komerční oddělení (67%), KK (64%), Retence (62,5%), ADC (57%), Banka (53%), Pohledávky (36%). Spíše nespokojeni jsou s e-learningem, a to ve výši 27% z celkového počtu respondentů – Komerční oddělení (44%), AUTO (40%), Banka (32%), ADC (29%), Pohledávky (27%), KK (21%), Retence 19%). Podobný výsledek byl dosažen i v případě odpovědi velmi nespokojen u e- learningu, k němuž se přiklonilo 23% z celkového počtu respondentů - AUTO (30%), Pohledávky (27%), Banka (26%), Retence (25%), Komerční oddělení (22%) a ADC (21%). Odlišné výsledky byly zjištěny v oddělení Hypoték, kde 57% respondentů je nejvíce spokojeno s workshopem a nejméně spokojeno s instruktáží (spíše ano – 14%) a koučováním (spíše ano 14%).

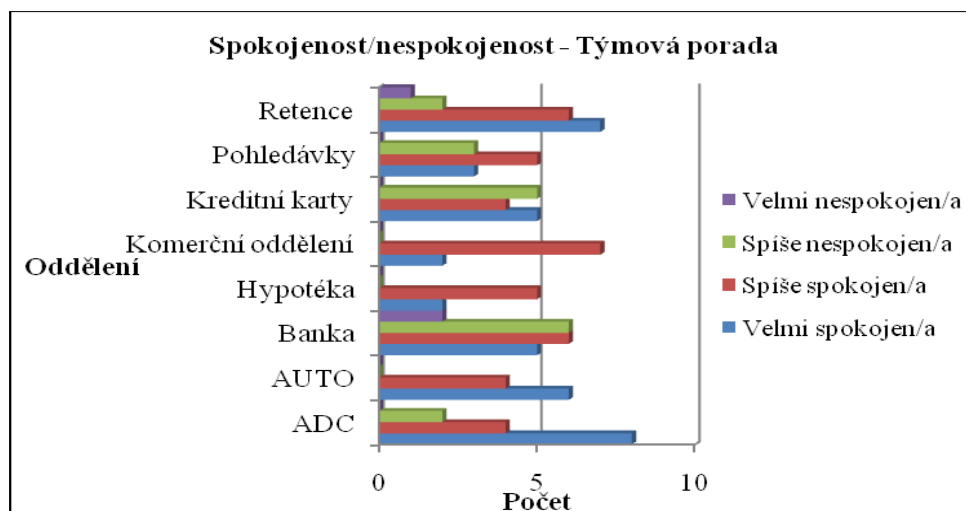
Graf 4. 14 Spokojenost/nespokojenost – Instruktáž při výkonu práce



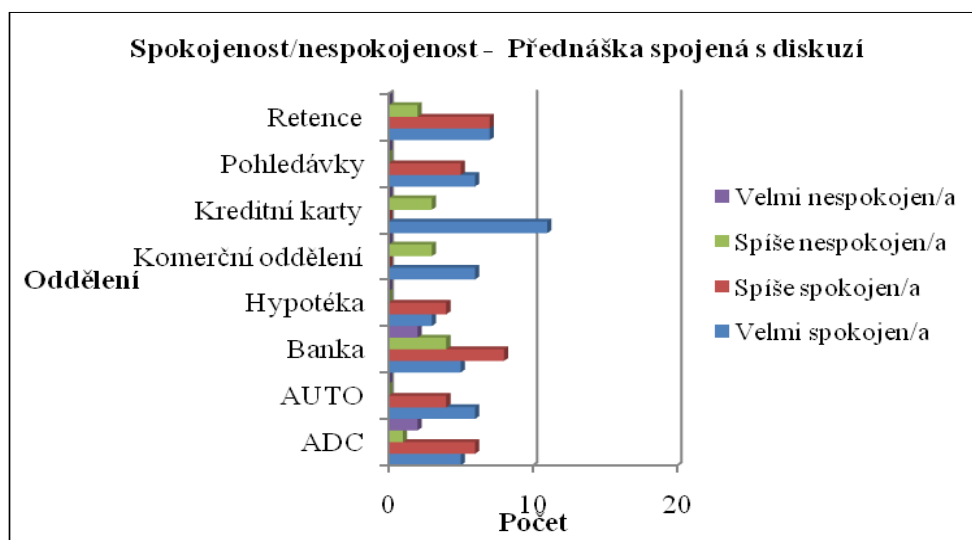
Graf 4. 15 Spokojenost/nespokojenost- Koučování



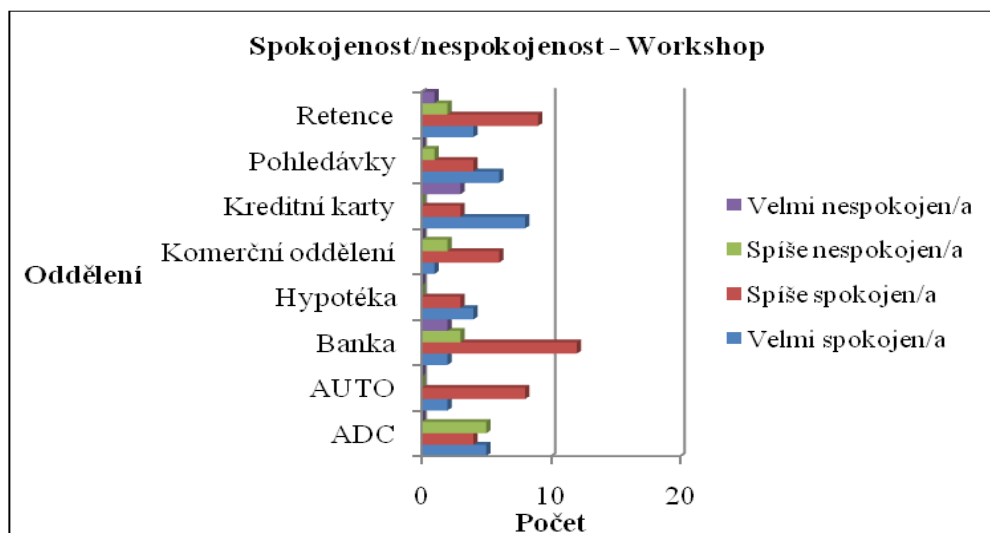
Graf 4. 16 Spokojenost/nespokojenost- Týmová porada



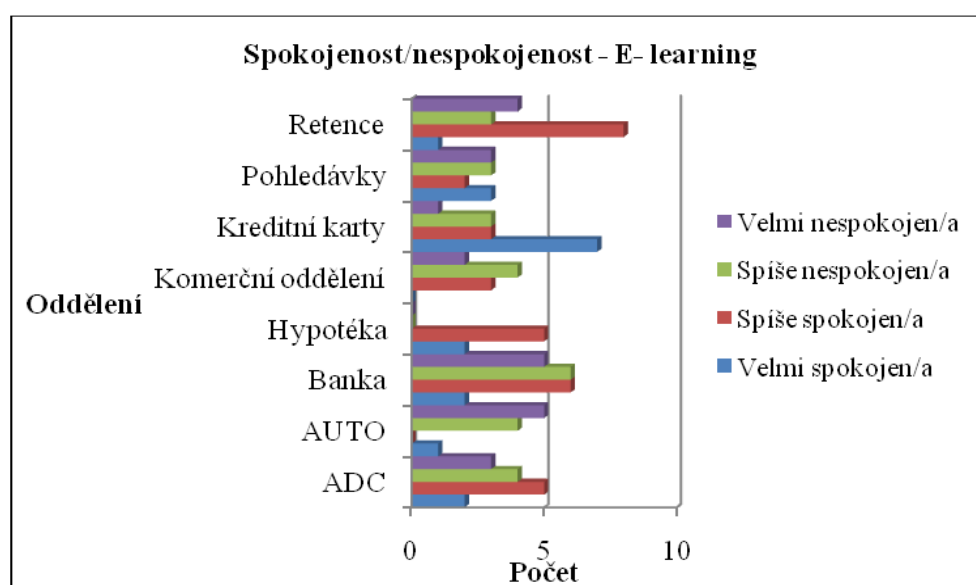
Graf 4. 17 Spokojenost/nespokojenost – Přednáška s diskuzí



Graf 4. 18 Spokojenost/ nespokojenost – Workshop



Graf 4. 19 Spokojenost/nespokojenost – E- learning

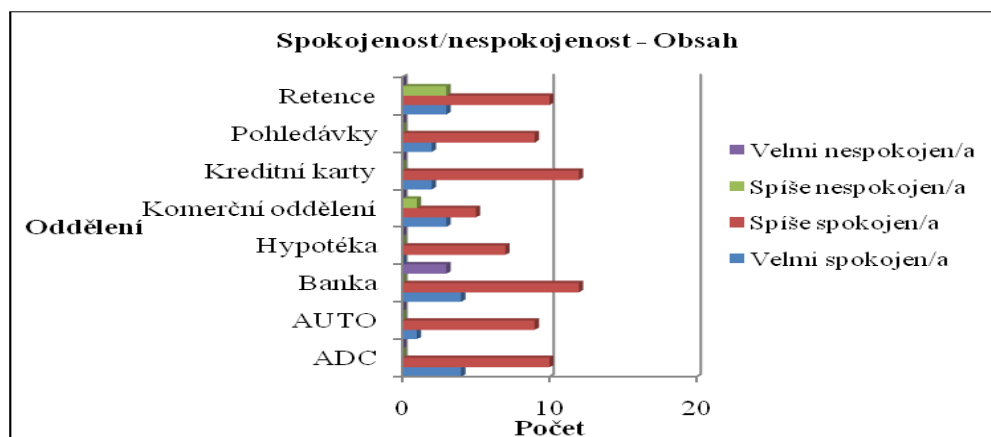


Otázka č. 9: Ohodnoťte Vaši spokojenost či nespokojenost se vzdělávacími, rozvojovými aktivitami od 1 do 4 dle:

Respondentům byla dále položena otázka, jak jsou spokojení či nespokojeni se vzdělávacími či rozvojovými aktivitami podle určitých kritérií. Byla nastavena čtyřstupňová škála spokojenosti. Tyto otázky byly vyhodnoceny po jednom kritériu vzhledem ke konkrétním oddělením. Pozornost se nejdříve koncentrovala na obsah aktivit (Graf 4.20). Z grafu je zřejmé, že většina respondentů z jednotlivých oddělení se nejčastěji přiklonila k odpovědi spíše ano. Procentuálně je to 74% z celkového počtu respondentů. Pro jednotlivá

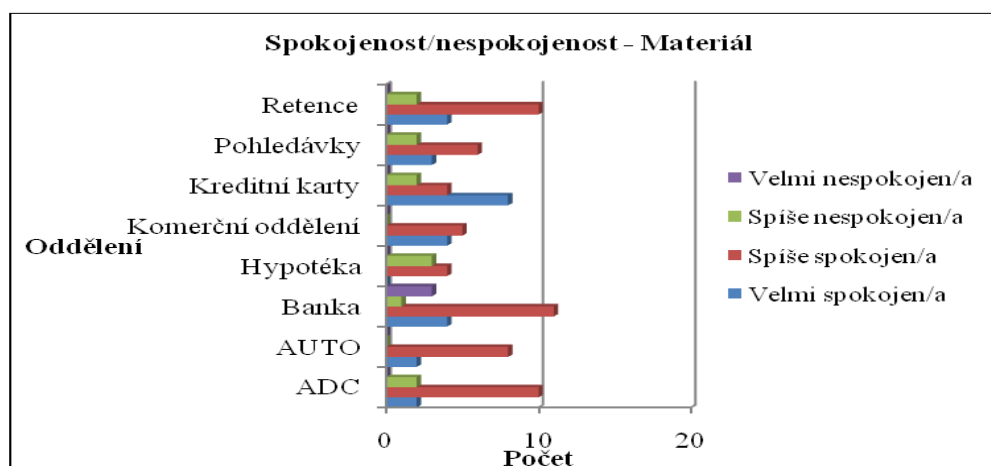
oddělení se vážou následující hodnoty, u Hypotéky 100%, AUTA 90%, KK 86%, Pohledávek 82%, Banka 63%, Komerční oddělení 56%, Retencí 56%, ADC 7%. Na druhé straně je postavena odpověď velmi nespokojen, k níž se vážala pouze 3% z celkového počtu respondentů. K této otázce byla zaškrtnuta odpověď pouze ze strany oddělení Banky (16%).

Graf 4. 20 Spokojenost/nespokojenost - Obsah



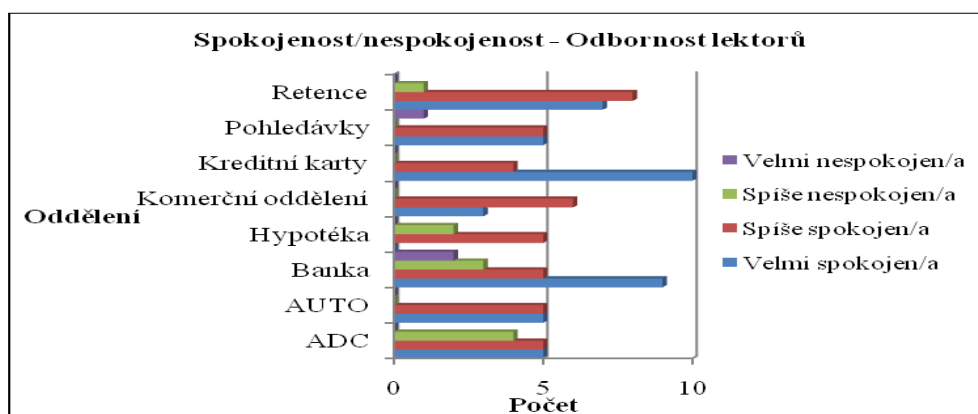
V každé vzdělávací či rozvojové aktivitě jsou využívány různé pomůcky jak pro samotného lektora, tak pro školené v podobě skiců, tabulí, nástěnek, nálepek, poznámek, písemných materiálů, psacích potřeb aj. Tyto předměty jsou považovány za nedílnou součást všech vzdělávacích a rozvojových aktivit. Z tohoto důvodu se koncentrace uchýlila i na poskytnutý, používaný materiál během vzdělávacích a rozvojových aktivit (Graf 4.21). Dle výsledků je možné obecně tvrdit, že i v tomto případě se většina respondentů ztotožnila s názorem, že jsou spíše spokojeni (58% z celkového počtu respondentů) – AUTO 80%, ADC 74%, Retence 63%, Banka 58%, Hypotéka 57%, Komerční oddělení 56%, Pohledávky 55%, KK 29%. Poslední odpověď- velmi nespokojen (3% z celkového počtu respondentů), byla opět využita pouze oddělením, Banky (16%).

Graf 4. 21 Spokojenost/nespokojenost - Materiál



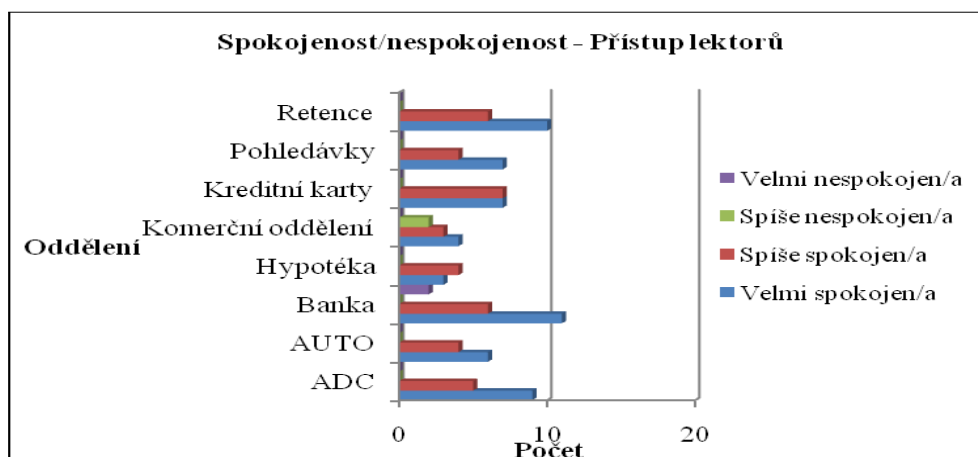
Vzdělávací a rozvojové aktivity jsou bezprostředně spojeny s lektorem, s osobou, na niž je z velké části závislé, zda aktivita bude ve výsledku úspěšná, prospěšná, zajímavá. Proto mezi další kritéria byla zařazena odbornost lektorů (Graf 4. 22) a jejich přístup (Graf 4. 23). Odbornost lektorů byla nejpočetněji ohodnocena v rámci odpovědi velmi spokojen, a sice 44% z celkového počtu respondentů – KK 71%, AUTO 50%, Banka 47%, Pohledávky 45%, Retence 44%, Komerční oddělení 33%, ADC 36%. V zápětí o 1% méně z celkového počtu respondentů se umístila odpověď spíše spokojen – Hypotéka 71%, Komerční oddělení 67%, AUTO 50%, Retence 50%, Pohledávky 45%, ADC 36%, KK 29%, Banka 26%. Odpověď velmi nespokojen (3% z celkového počtu respondentů) byla označena pouze dvěma odděleními, Bankou (11%) a Pohledávkami (9%).

Graf 4. 22 Spokojenost/ nespokojenost- Odbornost lektorů



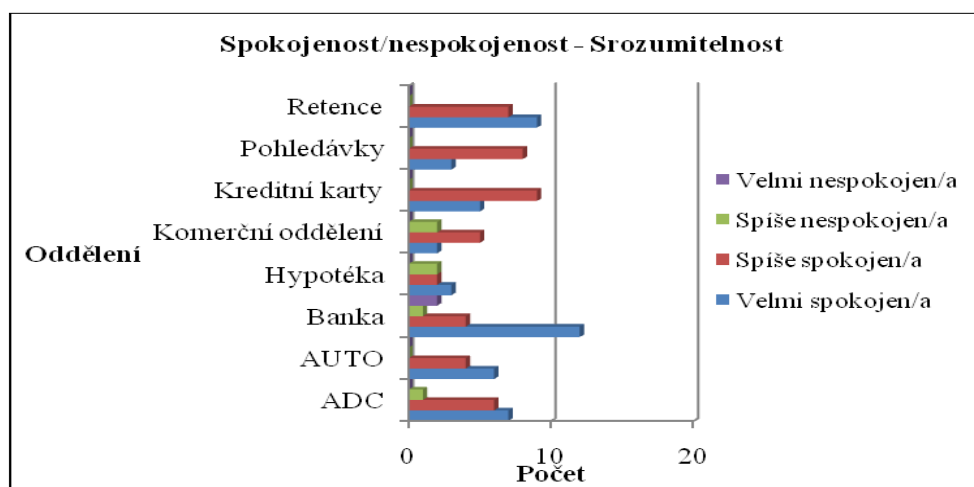
Přístup lektorů byl ohodnocen respondenty velmi kladně, 57% z celkového počtu respondentů v rámci varianty velmi spokojen – ADC 64%, Pohledávky 64%, Retence 63%, AUTO 60%, Banka 58%, KK 50%, Komerční oddělení 44%, Hypotéka 43%. Odpověď velmi nespokojen (2%) byla uvedena pouze jedním oddělením, a to oddělením Banka (11%).

Graf 4. 23 Spokojenost/nespokojenost – Přístup lektorů



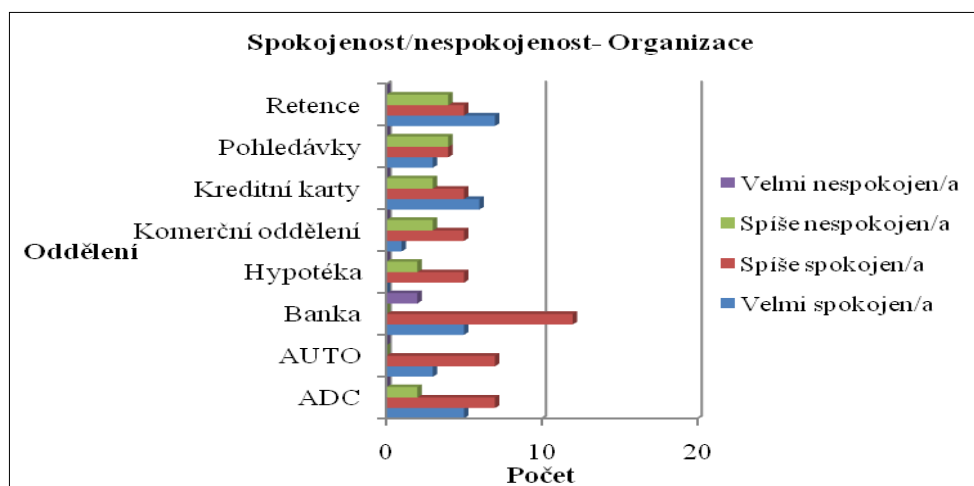
Výklad během vzdělávacích a rozvojových aktivit by měl být pro účastníky zcela srozumitelný, pochopitelný. Jak je skutečně vnímána srozumitelnost respondenty (Graf 4.24)? Respondenty byly nejčastěji označeny kladné odpovědi, a sice 47% velmi spokojen z celkového počtu respondentů a 45% spíše spokojen z celkového počtu respondentů. Velmi spokojeno je oddělení Banka 63%, AUTO 60%, Retence 56%, ADC 50%, Hypotéka 43%, KK 36%, Pohledávky 27%, Komerční oddělení 22%. Možnost velmi nespokojen (2% z celkového počtu respondentů) bylo zvoleno pouze jedním oddělením, a to Bankou (11%).

Graf 4. 24 Spokojenost/nespokojenost - srozumitelnost



Poslední hodnotící kritérium se zaměřovalo na vyjádření spokojenosti či nespokojenosti s organizací vzdělávacích a rozvojových aktivit (Graf 4. 25). Na základě grafu je patrné, že respondenty byla nejčastěji označena odpověď spíše spokojen (50% z celkového počtu respondentů) – Hypotéka 71%, AUTO 70%, Banka 63%, Komerční oddělení 56%, ADC 50%, KK 36%, Pohledávky 36%, Retence 31%. I v tomto případě byla využita odpověď velmi nespokojen (2% z celkového počtu respondentů) pouze Bankou (11%).

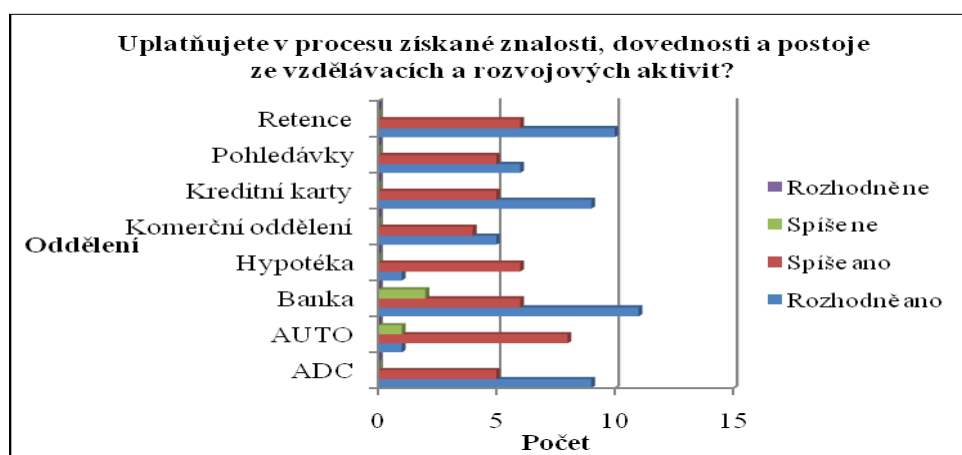
Graf 4. 25 Spokojenost/ nespokojenost - Organizace



Otázka č. 10: Uplatňujete při své práci získané znalosti, dovednosti a postoje ze vzdělávacích a rozvojových aktivit?

V rámci této otázky bylo zkoumáno, zda znalosti, dovednosti, postoje ze vzdělávacích a rozvojových metod či aktivit jsou zaměstnanci využity v jejich práci (Graf 4.26). Respondenty byl vyjádřen názor, že 52% z celkového počtu respondentů rozhodně ano (ADC 64%, KK 64%, Retence 63%, Banka 58%, Pohledávky 55%, Komerční oddělení 56%, Hypotéka 14%, AUTO 10%), 45% spíše ano (Hypotéka 86%, AUTO 80%, Pohledávky 45%, Komerční oddělení 44%, Retence 38%, ADC 36%, KK 36%, Banka 32%, a pouze 3% spíše ne (Banka 11%, AUTO 10%).

Graf 4. 26 Uplatňujete při své práci získané znalosti, dovednosti a postoje ze vzdělávacích a rozvojových aktivit?



Otázka č. 11: Pomáhají Vám vzdělávací a rozvojové aktivity k dosažení lepších výsledků?

Na základě předchozí otázky byly získány informace, že znalosti, dovednosti, postoje ze vzdělávacích a rozvojových aktivit jsou asistenty uplatňovány (97% z celkového počtu respondentů) během jejich práce. V otázce č. 11 se proto pozornost koncentruje na to, zda to co bylo asistenty nabyto během aktivit má přínos v rámci jejich měřitelných výsledků. Podle Grafu 4. 27 je patrné, že b respondenty byla nejvíce zvolena varianta spíše ano (54% z celkového počtu respondentů). Odpovědi byly zastoupeny následovně - Hypotéka 100%, Komerční oddělení 89%, Retence 63%, Pohledávky 55%, AUTO 50%, ADC 43%, Banka 42%, KK 29%). Odpověď rozhodně ano se umístila na druhém místě s 40% z celkového počtu respondentů. Poslední odpověď, která byla uvedena v rámci této otázky, byla spíše ne (6% z celkového počtu respondentů) – Banka 16%, ADC 14%, AUTO 10%.

Graf 4. 27 Pomáhají Vám vzdělávací a rozvojové aktivity k dosažení lepších výsledků?

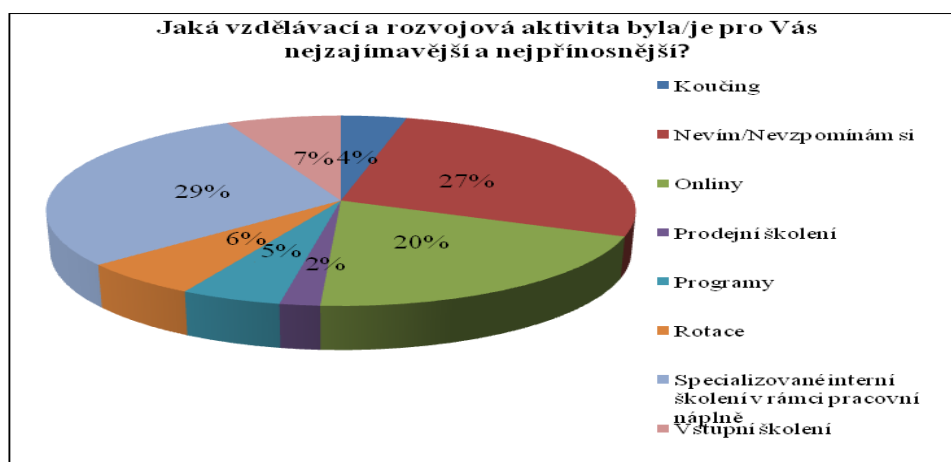


Otázka č. 12: Jaká vzdělávací a rozvojová aktivita byla/je pro Vás nejzajímavější a nejprínosnější? Uveďte proč.

Otázka č. 12 byla vyhodnocena obecně pro celé CC, a to z toho důvodu, že rozložení jednotlivých odpovědí bylo zhruba totožné pro jednotlivá oddělení. Mimo jiné se i grafické zpracování tímto způsobem zpřehlednilo (Graf 4. 28). V rámci otázky se vyčlenilo 8 oblastí (uspořádáno od největší po nejmenší procentuální zastoupení):

Nejzajímavější a nejprínosnější aktivita	Proč?
Specializovaná interní školení v rámci pracovní náplně.	Rozšiřuji si vědomosti v rámci svého zaměření,
Nevím/ Nevzpomínám si	Všechno je přínosné /Dlouhá časová prodleva
Onliny	Individualita, rychlá zpětná reakce,
Vstupní školení	Základ, odrazový můstek pro pilování.
Rotace	Širší pohled na fungování více oddělení
Programy	Velký sen, individualita, něco nového
Koučing	Rady zaměřené na zlepšení
Prodejní školení	Dostal jsem tipy jak prodávat.

Graf 4. 28 Jaká vzdělávací a rozvojová aktivita byla/je pro Vás nejzajímavější a nejprínosnější?

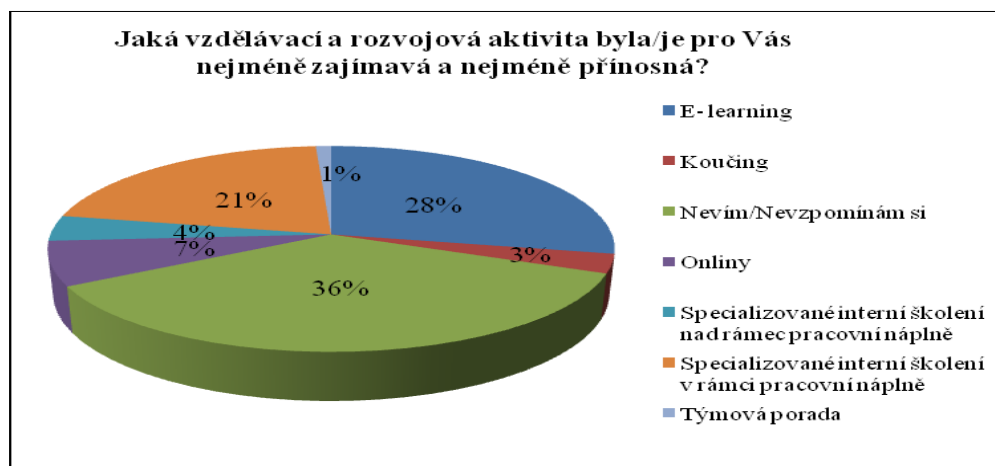


Otázka č. 13: Jaká vzdělávací a rozvojová aktivita byla/je pro Vás nejméně zajímavá a nejméně přínosná? Uveďte proč.

Obdobně jako v předcházející otázce, i otázka č. 13 je zpracována v rámci celého CC z důvodu přehlednosti. Odpovědi této otázky se rozřídily do následujících 8 mi základních kategorií (uspořádáno od největší po nejmenší procentuální zastoupení):

Nejméně zajímavá a nejméně přínosná aktivita	Proč?
Nevím/ Nevzpomínám si	Všechno je přínosné /Dlouhá časová prodleva
E- leasing	Obecné, zbytečné testy, časově náročné, nesrozumitelné
Specializované interní školení v rámci pracovní náplně	Pořád dokola, málokdy se dozvím něco nového
Onliny	Jsem nervózní a komunikuji úplně jinak
Specializované interní školení nad rámec pracovní náplně	Ty informace mi k ničemu nejsou, není to moje práce
Koučing	Výběr pouze špatných hovorů
Týmová porada	Nic nového se nedozvím

Graf 4. 29 Jaká vzdělávací a rozvojová aktivita byla/je pro Vás nejméně zajímavá a nejméně přínosná?



Otázka č. 14: Máte možnost sdělit zpětnou vazbu na konci vzdělávacích a rozvojových aktivit tzv. „face to face“?

Každá vzdělávací či rozvojová aktivita by měla být završena tzv. zpětnou vazbou ze strany školeného. Zpětná vazba je dobrovolná, jak pro školitele (jím je vymezen prostor v rámci aktivity či metody), tak pro školeného. Jejím hlavním cílem je přinést užitek do budoucna pro obě strany. Dle Grafu 4.30 je zjevné, že respondentům (61% z celkového počtu respondentů) – Retence 75%, ADC 71%, Hypotéka 71%, KK 71%, Banka 63%, AUTO 60%, Pohledávky 36%, Komerční oddělení 22%) je nabídnut prostor pro sdělení zpětné vazby. K odpovědi spíše ano se přiklonilo 28% z celkového počtu respondentů a 11% z celkového počtu respondentů (Banka 21%, KK 21%, Retence 13%, AUTO 10%, Pohledávky 9%) bylo získáno v rámci odpovědi spíše ne.

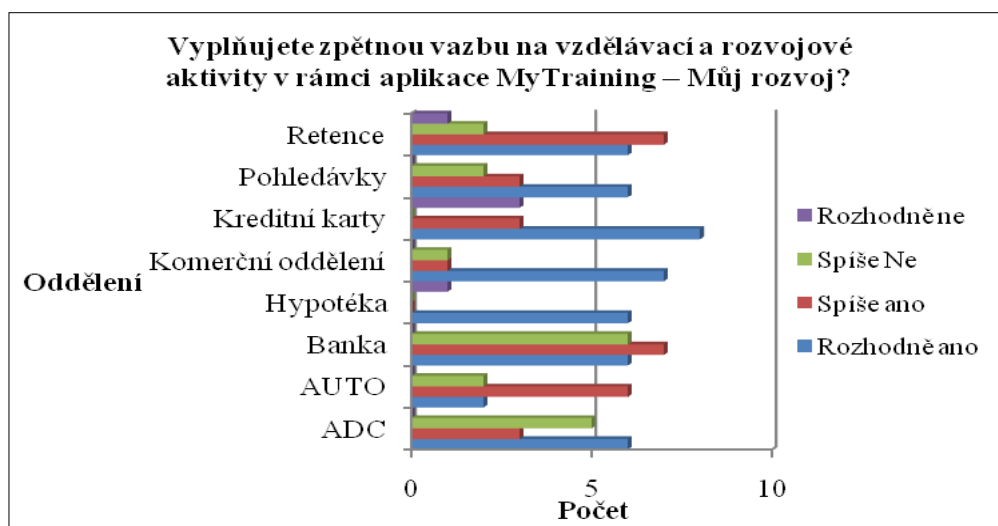
Graf 4. 30 Máte možnost sdělit zpětnou vazbu na konci vzdělávacích a rozvojových aktivit tzv. „face to face“?



Otázka č. 15: Vyplňujete zpětnou vazbu na vzdělávací a rozvojové aktivity v rámci aplikace MyTraining – Můj rozvoj?

Zpětná vazba je realizována tzv. „face to face“ anebo písemnou formou prostřednictvím interních aplikací. U písemné formy je nižší pravděpodobnost, že takto dodatečně zpětná vazba bude sdělena. Tato domněnka byla vyvrácena v otázce č. 15, neboť 47% z celkového počtu respondentů rozhodně zpětnou vazbu vyplňuje v aplikaci a 30% z celkového počtu respondentů ji spíše vyplňuje. Spíše ji nevyplňuje 18% z celkového počtu respondentů- ADC 36%, Banka 32%, Pohledávky 18%, Retence 13%, Komerční oddělení 11%, AUTO 20%; a rozhodně ji nevyplňuje 5% z celkového počtu respondentů - KK 21%, Hypotéka 14%, Retence 6%.?

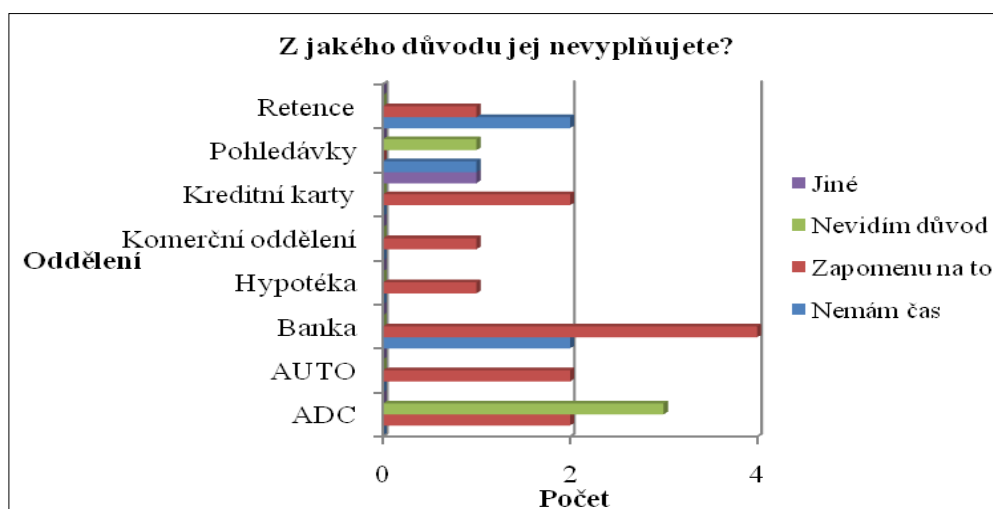
Graf 4. 31 Vyplňujete zpětnou vazbu na vzdělávací a rozvojové aktivity v rámci aplikace MyTraining – Můj rozvoj?



Otázka č. 16: Z jakého důvodu jej nevyplňujete?

Otázka č. 15 je doplněna o otázku č. 16 (Graf 4. 32), a to z toho důvodu, aby bylo zjištěno, proč zhruba 23% z celkového počtu respondentů jej nevyplňuje. Byly předdefinovány možnosti odpovědí, a sice nemám čas, zapomenou na to, nevidím důvod a jiné. V rámci odpovědi „nemám čas“ se vyjádřilo 21% z celkového počtu respondentů – Hypotéka 50%, Retence 67%, Banka 33%. Odpověď zapomenou na to, byla vyplněna 56% z celkového počtu respondentů – AUTO 100%, Hypotéka 100%, Komerční oddělení 100%, Banka 67%, KK 67%, ADC 40%, Retence 33%. Počet odpovědí poklesl, v případě varianty nevidím důvod (17% z celkového počtu respondentů – ADC 60%, Pohledávky 50%) a jiné (4% z celkového počtu respondentů - KK 33%).

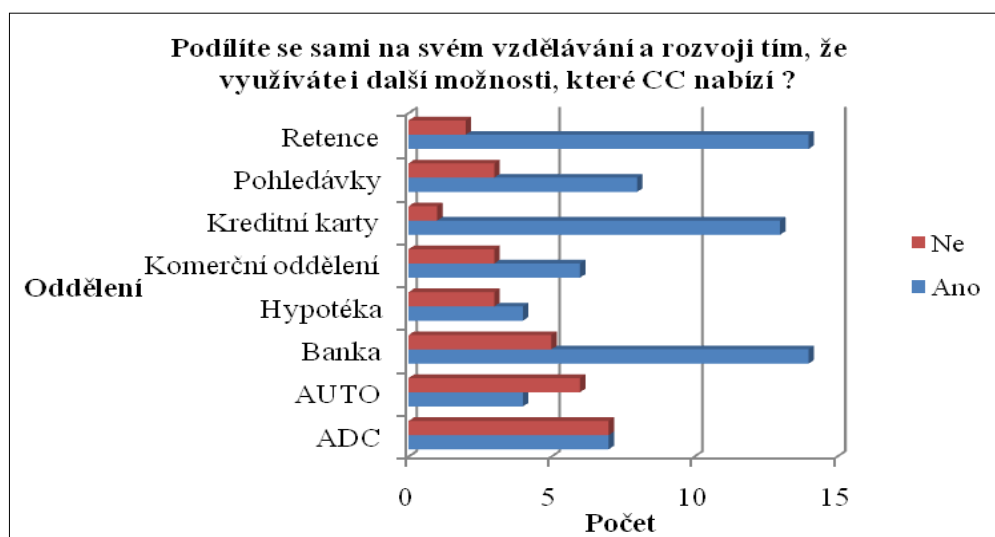
Graf 4. 32 Z jakého důvodu jej nevyplňujete



Otázka č. 17: Podílíte se sami na Vašem vzdělávání a rozvoji tím, že využíváte i další možnosti, které CC nabízí?

CC nabízí i další možnosti vzdělávání a rozvoje, v rámci nichž je možné realizovat vzdělávání a rozvoj bez potřeby jiné osoby (např. bez zaměstnanců CC). Na základě této skutečnosti byla položena otázka, zda se na něm asistenti skutečně podílí (Graf 4.33). Dle názorů respondentů je v CC zaměstnána většina, která se snaží vzdělávat a rozvíjet nad rámec svých povinných aktivit a to ve výši 70% z celkového počtu respondentů – KK 93%, Retence 88%, Banka 74%, Pohledávky 73%, Komerční oddělení 67%, Hypotéka 57%, ADC 50%, AUTO 40%.

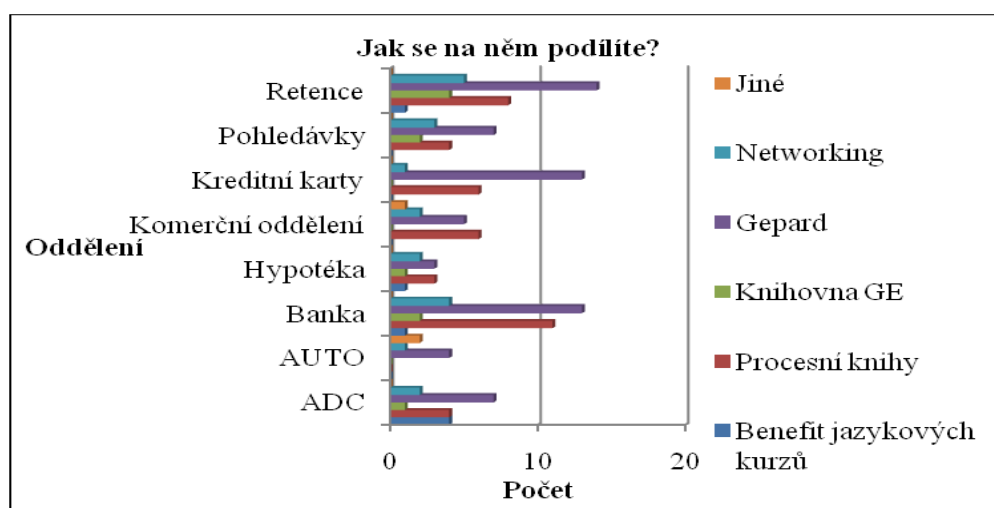
Graf 4. 33 Podílíte se sami na Vašem vzdělávání a rozvoji tím, že využíváte i další možnosti, které CC nabízí?



Otázka č. 18: Jak se na něm podílíte?

Na otázku č. 17 navazuje č. 18, kde je již konkrétně rozebráno, jak se asistenti vzdělávají a rozvíjí bez pomoci druhých. V rámci této otázky byla sepsána obecná nabídka odpovědí, která je zakončena otevřenou odpovědí pro vyjádření jiné zkušenosti (Graf 4. 34). Nejvíce je asistenty používán gepard- znalostní databáze (45% z celkového počtu respondentů), za ním následuje procesní kniha (28% z celkového počtu respondentů), networking (14% z celkového počtu respondentů), knihovna GE (7% z celkového počtu respondentů), benefit jazykových kurzů (5% z celkového počtu respondentů) a v neposlední řadě jiné (2% z celkového počtu respondentů), (např. stránky GE, manuály).

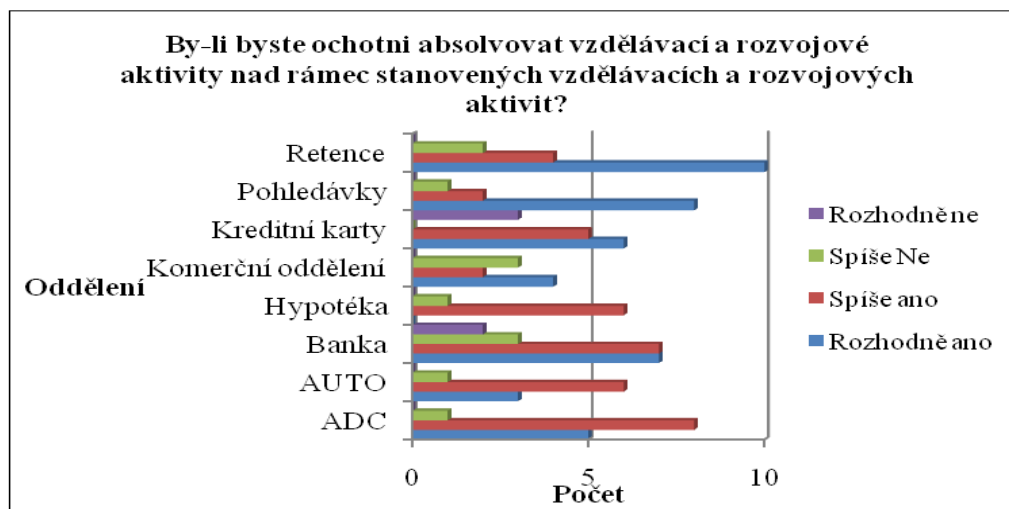
Graf 4. 34 Jak se na něm podílíte?



Otázka č. 19: By-li byste ochotni absolvovat vzdělávací a rozvojové aktivity nad rámec stanovených vzdělávacích a rozvojových aktivit?

Vzdělávání a rozvoj je vnímáno asistenty jako důležitý element v rámci společnosti, ale také mimo ni. Řídí se heslem: „Čím více zkušeností, tím lépe“. Proto se i v této otázce se značnou převahou sešly pozitivní odpovědi (43% z celkového počtu respondentů rozhodně ano, 40% z celkového počtu respondentů spíše ano) – Graf 4.35. Ve variantě rozhodně ano dominovalo oddělení Pohledávek 73%, Retencí 63%, Komerční oddělení 43%. V možnosti spíše ano se naopak na vedoucí pozici objevilo oddělení Hypoték 86%, AUTA 60% a ADC 57%. Největší zastoupení měla odpověď spíše ne 12% z celkového počtu respondentů u Komerčního oddělení 33%, dále se tato odpověď vyskytla u Banky (16%), Hypotéky (14%), Retencí (12%), AUTA (10%), Pohledávek (9%), ADC (7%). Odpověď rozhodně ne 5% z celkového počtu respondentů byla zvolena u oddělení KK (21%) a Banky (10%).

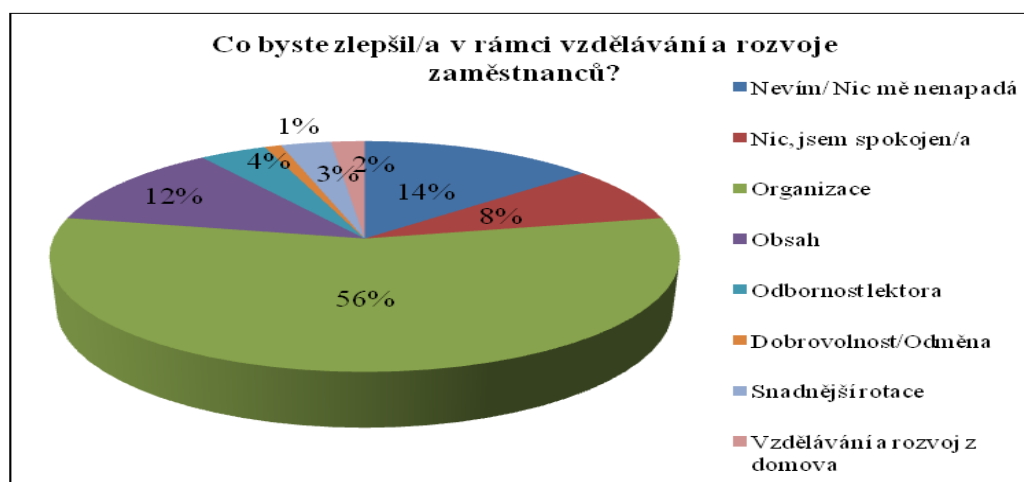
Graf 4. 35 By-li byste ochotni absolvovat vzdělávací a rozvojové aktivity nad rámec stanovených vzdělávacích a rozvojových aktivit?



Otázka č. 20: Co byste zlepšil/a v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?

Dvacátou otázkou bylo zjišťováno, co by respondenti zlepšili na současném procesu vzdělávání a rozvoji. Jelikož se jednalo o otevřenou otázku, tak i tato byla vypracována obecně pro celé CC z důvodu přehlednosti. Návrhy na zlepšení byly rozčleněny do 8 kategorií (Graf 4.36).

Graf 4. 36 Co byste zlepšil/a v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?



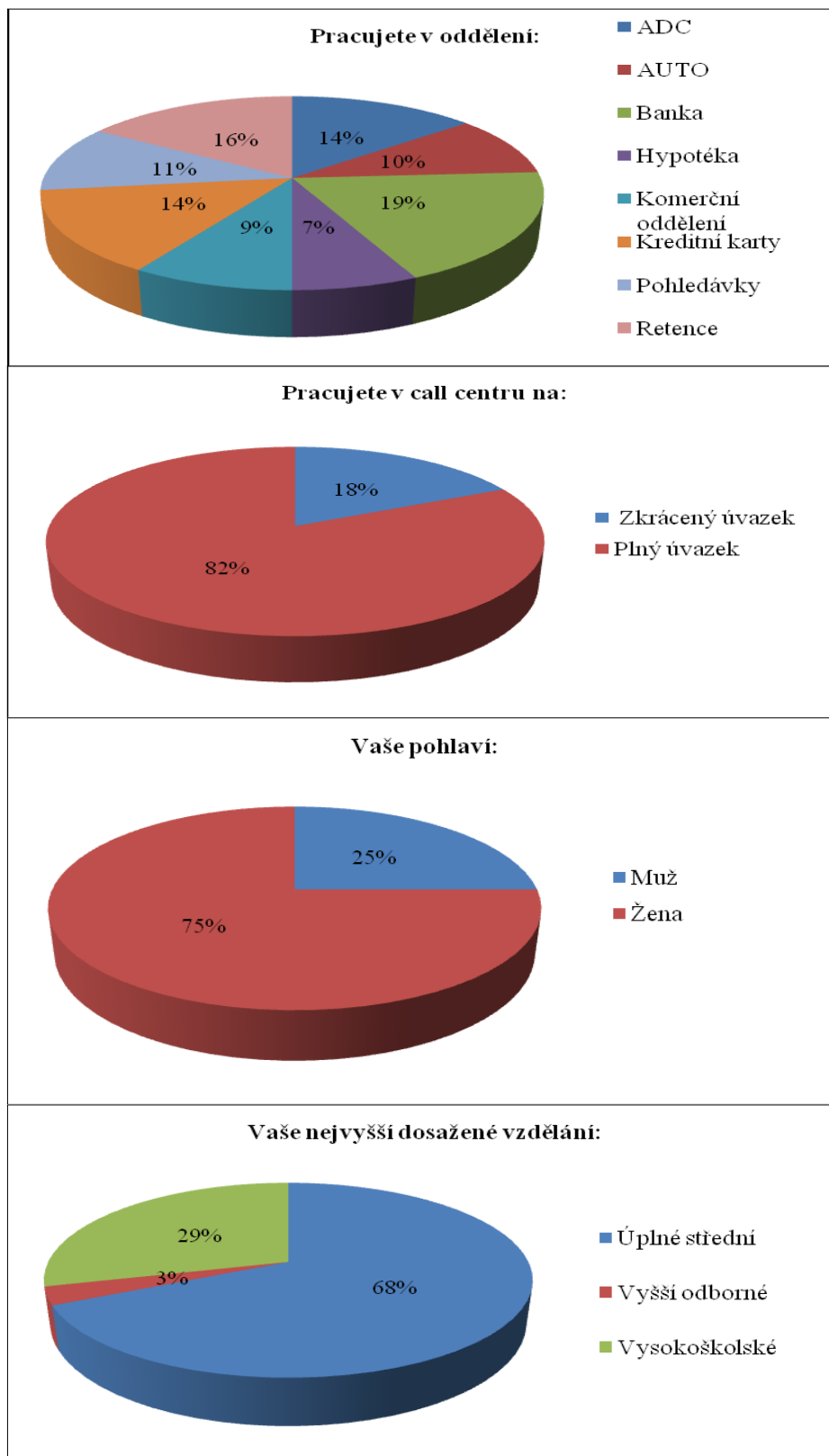
Demografické otázky

V posledních čtyřech otázkách jsou zjišťovány demografické údaje (Graf 4.37) v rámci oslovených asistentů, a sice v následujícím pořadí:

- otázka č. 21: Pracujete v oddělení,

- otázka č. 22: Pracujete v CC na,
- otázka č. 23: Vaše pohlaví,
- otázka č. 24: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.

Graf 4. 37 Demografické údaje



4. 4. 2 Shrnutí dotazníku

Otázky v dotazníkovém šetření byly směřovány na asistenty CC společnosti GEMB. Bylo to z toho důvodu, že tito zaměstnanci jsou v přímém kontaktu se vzděláváním a rozvojem a jejich pohled na tento proces je důležitým přínosem pro diplomovou práci.

Dotazník byl osobně předán zhruba polovině asistentům z CC, tzn. 110 respondentům. Vzorek 110 respondentů se vztahoval na osm oddělení, u nichž je proces vzdělávání a rozvoje podobně či totožně nastaven, konkrétně oddělení ADC, AUTA, Banky, Hypotéky, Komerčního oddělení, KK, Pohledávek, Retencí. Z každého oddělení byla náhodně vybrána větší polovina asistentů. Dotazník byl navrácen zhruba s 90% úspěšností.

Na základě odpovědí z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že respondenti všeobecně vnímají společnost GEMB velice kladně (96% z celkového počtu respondentů), a to z pohledu poskytovaných možností v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Výjimkou bylo oddělení AUTA a Banky, u nichž byla některými respondenty uvedena záporná odpověď (4% z celkového počtu respondentů).

Kladné vyjádření bylo zaznamenáno i v případě spokojenosti se vzděláváním a rozvojem přímo v CC, a to ve výši 86% z celkového počtu respondentů. Je zjevné, že nižší číslo v porovnání s celkovým pohledem na vzdělávání a rozvoj v GEMB je odrazem toho, že respondenti již mají praktickou zkušenost s procesem a jsou jimi vnímány jak klady, tak zápory. Negativní názor byl zjištěn u 14% z celkového počtu respondentů, a to u některých respondentů z oddělení Pohledávek, ADC, Banky, Hypotéky, KK a Retencí. Jejich nespokojenost byla vyjádřena nejvíce při hodnocení metod (nejmenší spokojenost s e-learningem) a aktivit dle kritérií (nespokojenost pouze u oddělení Banky a Pohledávek).

Respondenty je převážně vyjádřena i spokojenost se vzděláváním a rozvojem v CC. Respondenti dále projevují zájem se rámci CC vzdělávat a rozvíjet, a sice ve výši 99% z celkového počtu respondentů. Chybějící 1% z celkového počtu respondentů se vztahuje k oddělení Banka (5%), kde bylo zjištěno, že by někteří asistenti spíše nechtěli. U 83% z celkového počtu respondentů byla vyjádřena ochota se vzdělávat a rozvíjet nad rámec stanovených rozvojových a vzdělávacích aktivit. Neochota se v tomto případě projevila u 17% z celkového počtu respondentů, a to konkrétně u Banky (26%), KK (21%), Hypotéky (14%), Retencí (12%), AUTA (10%), Pohledávek (9%), ADC (7%).

Mimo jiné je prostřednictvím asistentů předávána zpětná vazba ať již v ústní (89% z celkového počtu respondentů) či v písemné podobě (77% z celkového počtu respondentů). Od ústní zpětné vazby se distancuje 11% z celkového počtu respondentů (Banka 21%, KK 21%. Retence 13%, AUTO 10%, Pohledávky 9%) a od písemné zpětné vazby je distancováno 23% z celkového počtu respondentů (KK 21%, Hypotéka 14%, Retence 6%). Nejčastěji uvedeným důvodem byla skutečnost, že respondenti na předání zpětné vazby zapomenou.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že asistenti CC jsou dostatečně obeznámeni s tím, na koho se mohou obrátit v případě potřeby, zájmu o vzdělávání a rozvoj. Nebylo tedy překvapením, že všechna oddělení v rámci této otázky uspěla na 100%. U většiny respondentů byl zvolen team leader a v zápětí senior asistent, s nimiž asistenti mají navázanou nejužší spolupráci. Ojedinelé byla označena pozice Trenéra či zaměstnance HR, a to z toho důvodu, že jsou respondenty vyhledávány převážně pro bližší informace o té či dané aktivitě a pro další vzdělávací či rozvojové aktivity, které jsou z jejich strany nabídnuty. Mimo jiné jsou respondenti informováni o dalších možnostech, díky nimž se mohou vzdělávat a rozvíjet sami. Tyto možnosti jsou využívány z 70% z celkového počtu respondentů a u 45% z celkového počtu respondentů dominovalo používání Gepardu.

Team leader je považován za zprostředkovatele, poskytovatele vzdělávání a rozvoje, ale zejména jako motivátor ke vzdělávání a rozvoji. Podle výsledků jsou respondenti motivováni od svého team leadera ve výši 83% z celkového počtu respondentů. U zbývajících 17% z nich není respondenty pocíťována motivace, konkrétně se to týká několika zástupců z oddělení ADC, KK, Pohledávek, AUTA, Retencí, Banky. Mimo jiné jsou respondenti motivováni i dalšími faktory. Nejvíce jsou motivováni vyšším platovým ohodnocením, a to všechna oddělení kromě AUTA, neboť tím je preferována seberealizace. Naopak nejméně jsou motivována všechna oddělení zlepšením postavením v týmu. Pouze 22% z celkového počtu respondentů se vyjádřilo, že je i další motivační faktor, který je motivuje, a to „odměna“, „reakce okolí“, „já“, „volno“.

Efektivita vzdělávání a rozvoje je posuzována podle toho, zda asistenti uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje ze vzdělávacích a rozvojových aktivit, a zda se to projevuje v dosažení lepších výsledků. U 97% z celkového počtu respondentů jsou znalosti, dovednosti, postoje využívány při práci. Pouze u 3% z celkového počtu respondentů nejsou uplatňovány, a to některými respondenty z oddělení Banky (11%) a AUTA (10%). Lepší výsledky jsou díky vzdělávacím a rozvojovým aktivitám získány u 94% z celkového počtu

respondentů. Zbývajících 6% z celkového počtu respondentů je představováno respondenty z oddělení Banky (16%), ADC (14%), AUTO (10%), u nichž byla označena odpověď spíše ne.

Respondenti měli k závěru dotazníkové šetření prostor pro vyjádření svého názoru na to, co by v rámci procesu vzdělávání a rozvoje zlepšili. Nejvíce respondentů se sešlo v názoru, že je zapotřebí vylepšit organizaci (57% z celkového počtu respondentů) a přizpůsobit obsah (12% z celkového počtu respondentů).

5 Návrhy a doporučení

Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je v CC společnosti GEMB realizován tak, aby díky němu byl dosažen co největší užitek jak pro společnost, tak pro samotné zaměstnance. Podle získaných informací a výsledků z dotazníkového šetření je asistentům CC věnována vysoká pozornost a nabízeny rozsáhlé možnosti v rámci jejich vzdělávání a rozvoje. Jsou vzdělávání a rozvíjení zejména prostřednictvím svých přímých nadřízených, na jejichž popud jsou realizovány veškeré vzdělávací a rozvojové aktivity či jsou uplatňovány vzdělávací a rozvojové metody buď jimi samotnými anebo pomocí senior asistentů či trenérů. Mimo jiné jsou ve společnosti zaměstnáni lidé, kteří se chtějí neustále vzdělávat a rozvíjet, což je vnímáno jako velké plus pro CC – neupadá do stereotypu. Na základě těchto skutečností jsou navržena doporučení, jejímž smyslem je zvýšit efektivnost procesu vzdělávání, rozvoje a eliminovat projevy nezájmu či nespokojenosti.

1. Návrh: Pravidelnost vzdělávání a rozvoje

Ačkoliv je v CC nabízeno široké množství vzdělávacích a rozvojových aktivit či metod, ne u všech zaměstnanců je realizováno v pravidelných intervalech. Z tohoto důvodu je navrženo doporučení, aby vzdělávací, rozvojové aktivity či metody měly svůj řád. To znamená, aby na počátku každého měsíce byl zaměstnanec obeznámen svým team leaderem či seniorem asistentem, co je v rámci jeho vzdělávání a rozvoje naplánováno a po vzájemné domluvě by měl být sestaven harmonogram vzdělávacích, rozvojových aktivit či metod. Harmonogram by měl vždy obsahovat alespoň jednu vzdělávací, rozvojovou aktivitu či metodu délky 30- 60 minut. Plán pro daný měsíc by měl být předán zaměstnanci písemnou formou, a to osobně nebo prostřednictvím interní pošty, kde je možné si vzdělávací,

rozvojovou aktivitu či metodu uložit do kalendáře. Úkolem team leadera a seniora asistenta by bylo vést archiv vzdělávacích a rozvojových aktivit, či metod pro přehlednost a pro porovnání účinnosti s aktuálními výsledky.

2. Návrh: Více praxe, méně teorie

Vstupní školení je řazeno mezi časově nejnáročnější školení, prostřednictvím něhož jsou předávány nejdůležitější informace pro zvládnutí pracovní náplně příslušného oddělení. Následující školení se již specializují na jednotlivé oblasti v rámci businessu, jejichž účelem je poskytnout užší pohled na danou problematiku (např. Prodejní dovednosti, Analýza potřeb, Kupní signál). Ačkoliv již proces, produkty, služby byly důkladně probrány na vstupním školení, doladěny na lince, tak u většiny specializovaných školení je většina času věnována opakováním. Na základě této skutečnosti je podán návrh na zlepšení, a sice ve formě, aby 1/3 školení byla koncentrována na stručné opakování (např. v podobě vědomostní soutěže ve stylu brainstorming či brainwriting ve skupinách) a zaměřena na vzájemné sdělování nejosvědčenějších rad, tipů. Zbývající 2/3 by měly být rozloženy dle potřeby a zájmu na poslech hovorů a na modelové situace mezi účastníky.

V rámci hromadného poslechu, by měly být vždy vybrány hovory, u nichž byl klient např. nadměrně komunikativní, nespokojen, rozčilen, spěchal či odsekával a pro asistenta tak byla vytvořena obtížná situace k dokončení hovoru dle nastavených standardů. Pro ukázkou by bylo zajímavé dohledat hovor, u něhož byl klient asistentem „zvládnut“ přes tyto skutečnosti a naopak hovor, kde se nechal asistent tímto přístupem „vyvést z míry“.

Po poslechu hovorů by měly následovat modelové situace mezi školenými. Účastníci školení by byli rozděleni do dvojic (klient – asistent). Modelovým klientům by byla přidělena jedna vlastnost (buď pozitivní anebo negativní), o níž by asistent nebyl informován. Než by byl započat rozhovor, tak by byl trenérem ve stručnosti vylíčen děj, co se stalo předtím (např. aktivace karty, nesouhlas se zablokovanou částkou, nepochopení poplatků). Úkolem asistenta je vyrovnat se se situací a vést hovor dle komunikační strategie. Prvotní pokusy budou zajisté časově delší, a proto závěrem by mělo dojít ke shrnutí tipů a následovnému vyzkoušení již v časovém limitu, aby bylo asistenty zjištěno, že je to možné a že to nejsou jenom „představy vedení“.

Toto doporučení se nevztahuje na školení, která jsou nositeli nových postupů a úplně nových informací, u nichž je zapotřebí nejdříve vytvořit teoretické povědomí.

3. Návrh: Školení podle businessu (podobného businessu)

Uplatnění 2. návrhu je možné za předpokladu, že se nebudou realizovat školení, kde je složení účastníků velice rozmanité - je zapotřebí školit podle businessu eventuálně podle podobného businessu. Je to z toho důvodu, že se na školeních řeší konkrétní situace, s nimiž se některá oddělení nedostávají do kontaktu, a tím je jejich čas neefektivně využit. Mimo jiné jim nejsou sděleny rady, tipy šité na jejich míru.

4. Návrh: Zapojit více externích specialistů

S přístupem a odborností lektorů byla většina asistentů spokojena, ale byly nalezeny i výjimky, u nichž by bylo vítané, aby některá „teoreticky odborná“ školení byla spíše vedena externími specialisty a tím byl získán pohled z vnějšku. Tento podnět byl v rámci diplomové práce přijat a začleněn do návrhů na zlepšení.

5. Návrh: Vzdělávání a rozvoj z domova

V dotazníkovém šetření byl zjištěn zajímavý podnět pro zlepšení, a sice mít možnost se vzdělávat a rozvíjet z domova. Tímto podnětem byla započata úvaha, zda by bylo možné některé interní informace zprostředkovat i na dálku, a to tak, aby mohly být využívány pro samostudium. Jednalo by se zejména o nejvyužívanější aplikaci, a sice Gepard, dále by se to týkalo procesní knihy a interní pošty. Interní pošta je uvedena z toho důvodu, že každý den jsou do ní zasílány novinky či změny z procesu a zaměstnanec je tak zasypán hromadou informací, kterou je někdy náročné vstřebat a aplikovat v procesu. Díky tomu, že není asistentům povolen přístup do interní pošty z domova, tak se někteří z nich po dlouhodobější absenci v práci mohou dostat do obtíží.

6. Návrh: Zestručnění, zjednodušení Compliance školení

Mezi nejméně oblíbené školení je řazeno to povinné, a sice Compliance školení. Díky tomu, že se jedná o povinné školení ze zákona, není možné jej zrušit či eliminovat oblasti jeho zaměření. Z tohoto důvodu je navrženo doporučení, aby Compliance školení nebylo tak stránkově obsáhlé a složitě napsané. V případě, že to není možné realizovat, tak je zapotřebí, aby asistentům byla vyčleněna delší doba na jejich přečtení a absolvování závěrečných testů – alespoň 60 minut.

7. Návrh: Produktové testy

Produktovými testy jsou zjišťovány znalosti asistentů a jejich rychlá orientace v Gepardu. Doposud bylo určeno, že produktový test mohl být absolvován pouze jednou v rámci daného měsíce. Díky tomu, že byly asistenty splňovány alespoň na požadovaných 80%, tak byla zavedena novinka tzv. cvičných testů, které mohou být vyplňovány dle libosti. Nevýhodou je, že jejich výsledek není brán v úvahu. Na základě této zajímavé novinky bylo vytvořeno další doporučení. Asistentům bude nadále umožněno 1x za měsíc si napsat produktový test v rámci pracovní doby s tím rozdílem, že pokud výsledek nebude považován za dostačující, budou mít povoleno tento test vícekrát absolvovat mimo pracovní dobu a bude brán v úvahu nejlepší dosažený výsledek.

8. Návrh: Program Ex – Ex (Exchange of Experience)

Pro rozšíření obzorů asistentů v rámci CC je navržen diplomovou prací nový program Ex-Ex. Název byl odvozen z anglického slova exchange (výměna) a experience (zkušenost). Jeho podstata je odvozena od výměnných pobytů, u nichž je měněno prostředí a jsou předávány a získávány nové zkušenosti, nový pohled. V rámci tohoto programu to je získáváno prostřednictvím pozorováním toho druhého.

Tento program by se zaměřoval na asistenty CC, u nichž je projeven zájem se vzdělávat a rozvíjet napříč celé společnosti anebo pro ty, u nichž je projeven zájem posunout kariéru horizontálním směrem a není u nich vytvořena představa, co je podstatou příslušných oddělení.

Na rozdíl od jiných programů by byl tento program časově nenáročný. Výměna by byla realizována pouze v rámci jednoho pracovního dne. Podání žádosti by bylo možné uskutečnit prostřednictvím formuláře na intranetu, kde by byla vytvořena sekce tohoto programu. Pro zjednodušení by byly nastaveny odkazy „Chci na oddělení XY“ s možností vyplnit žádost. V žádosti by bylo zmíněno, o koho se jedná, z jakého oddělení je. Podané žádosti by byly přístupné každému asistentovi, a to proto, aby ostatní asistenti mající zájem o výměnu na ně mohli reagovat. V případě domluvy asistentů se přesouvá rozhodnutí na team leadery příslušných oddělení, která musí být o této záležitosti informována a musí být jimi odsouhlasen den, kdy dojde k půlení pracovní doby (např. 3/5 hodiny na jednom oddělení, 3/5 hodiny na druhém oddělení). Pokud budou asistenti domluveni na tom, že jeden z nich přijde během svého volna na příslušné oddělení, je to také zapotřebí sdělit oběma team leaderům.

Podmínky pro zapojení se do programu Ex-Ex:

- asistenti nesmí být ve zkušební, ani ve výpovědní lhůtě,
- asistenti se sami dohodnou mezi sebou, a to i na termínu,
- asistenti po vzájemné domluvě musí kontaktovat své team leadery (odkaz na intranetu „Kontaktovat team leadera“) - výměna se nesmí uskutečnit bez jejich vědomí a schválení,
- asistenti jsou povinni svou žádost okamžitě smazat, když dojde ke schválení od team leaderů (žádost již nebude zobrazována, ale přesunuta do archivu),
- asistenti se programu mohou účastnit 1x za měsíc (v případě plného úvazku) či 1x za 2 měsíce (v případě zkráceného úvazku).

Povinnosti team leadera:

- schvalování výměny max. po dobu 5 pracovních dnů,
- zaslání schválení či zamítnutí prostřednictvím interní pošty.

Propagace:

- na týmové poradě,
- na interních stránkách HR oddělení,
- prostřednictvím interní pošty.

Výhody:

- aktivita je ponechána na samotných asistentech,
- rozšíření obzorů, nové zkušenosti,
- networking,
- zpestření práce,
- možnost zpětně vyhodnotit zájem asistentů,
- jednoduchost, nenáročnost (nezatěžování více stran).

6 Závěr

V současné době, kdy světová krize ještě neutichla, je pohled na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců velice rozdílný a rozpačitý ze strany zaměstnavatelů. Jednou skupinou je vnímáno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako správná cesta k lepším zítřkům. Naopak druhou skupinou je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců považováno za břemeno zatěžující rozpočet společnosti.

V rámci diplomové práce byla proto zvolena společnost, u níž je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců řazeno ke klíčovým oblastem podporující či zajišťující lepší postavení podniku na trhu, prestiž, vyšší konkurenceschopnost, lepší výkon a mimo jiné také vyšší loajálnost, spokojenost a motivaci ze strany zaměstnanců. Kladné dopady vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nejsou promítnuty pouze u těchto dvou subjektů, ale i u samotných klientů z hlediska jejich vyšší spokojenosti a loajálnosti.

Teoretická a praktická část se koncentrovala na proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti. V teoretické části byly použity a shrnuty znalosti z odborné literatury či z odborných článků, které se staly základním kamenem pro vypracování praktické části. Na základě nabytých teoretických znalostí byla vypracována praktická část, kde již téma bylo aplikováno na konkrétní společnost.

Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se realizovala ve společnosti GEMB, konkrétní v jejím CC, které je situováno v Ostravě - Hrabová zóna sever. Proces byl analyzován prostřednictvím dotazníkového šetření zaměřeného na asistenty CC a zkoumán na základě informací obdržených od přiřazené konzultantky ze společnosti GEMB. Díky spolupráci s oběma stranami byl vytvořen celkový náhled na proces vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Mimo jiné informace od obou stran posloužily k formulaci návrhů, doporučení na zlepšení stávajícího procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v CC zejména z pohledu efektivity a spokojenosti.

Hlavním přínosem diplomové práce bylo získat širší, hlubší povědomí o tom, co všechno je zahrnuto pod personální činnost - vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, a to jak z teoretického, tak z praktického hlediska. Vyšším cílem diplomové práce bylo poskytnout společnosti GEMB zpětnou vazbu v podobě návrhu či doporučení, jak stávající proces zlepšit, zefektivnit či jak eliminovat, odstranit případné nedostatky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1.] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2.] ASWATHAPPA, K. *Human resource and personnel management: Text and cases*. 6. ed. New Delhi: Tata McGraw- Hill, 2007. ISBN 0- 07-059930-0.
- [3.] BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [4.] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání- Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [5.] BELCOURT, Monica a Philip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- [6.] BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: PC Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- [7.] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [8.] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [9.] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [10.] EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnosticke metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978- 80- 247- 2607- 6.
- [11.] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [12.] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

- [13.] JAKSON, John H. a Robert L. MATHIS. *Human Resource Management*. Twelfth edition. South- Western, 2010. ISBN 978- 0- 324- 54275- 2.
- [14.] JAKSON, Susan E, Randall S. SCHULER a Steve WERNER. *Managing Human Resources*. Eleventh edition. South- Western, 2012. ISBN 978- 1- 111- 58022- 3.
- [15.] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [16.] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80- 247- 3823- 9.
- [17.] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [18.] KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.
- [19.] PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978- 80 – 247 – 3960-1.
- [20.] SADLER- SMITH, Eugene. *Learning and developement for managers: Perspectives from research and practice*. Blackwell Publishing Ltd. 2006. ISBN 1-4051-2982-4.
- [21.] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [22.] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- [23.] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978- 80- 247- 3651-8.
- [24.] WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0449-8.

Periodika

- [25.] *Vysoká škola hotelová v Praze 9, spol. s. r. o. 10 let soukromých vysokých škol v ČR.* [online]. [cit. 2012-12-12]. ISSN 1214-9187. Dostupné z: <http://www.media4u.cz/sbornik10.pdf>

Článek v odborném časopise

- [26.] DUK. E15. *Průzkum: Call centra letos utrží 1,5 miliardy korun.* 2012, č. 1266. ISSN: 1803-4543.

Internetové zdroje

- [27.] Czechinvest. *GE Money already employs over 300 workers in Ostrava customer service centre.* [online © 1994–2013]. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/en/ge-money-already-employs-over-300-workers-in-ostrava-customer-service-centre>
- [28.] Kirkpatrickův a Phillipsův model. [online]. [cit. 2013-02-14]. Dostupné z: http://leanlearning.wikispaces.com/file/view/LA_02.jpg/34068659/LA_02.jpg
- [29.] PhDr. Bohumín Fiala. *Řízení firemního vzdělávání.* [online]. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.primat.cz/ujak/predmety/rizeni-firemniho-vzdelavani-q36914/#place=Prezentace I>
- [30.] Webové stránky společnosti GE, a. s. [online]. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.ge.com>
- [31.] Webové stránky Česká a Slovenská republika. [online]. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.ge.com/cz/>

Seznam zkratek

aj.	a jiné
apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BÚ	běžný účet
CC	call centrum
DC	Development centrum
GE	General Electric Company
GEMB	GE Money Bank, a. s.
GEMU	GE Money univerzita
HR	Lidské zdroje
HRM	Řízení lidských zdrojů
IB	internet banka
IT	informační technologie
max.	maximálně
MB	mobil banka
OM	obchodní místo
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
SA	senior asistent
TB	telefon banka
TL	team leader
tzv.	takzvaně
VŠ	vysoká škola

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen (a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013

.....
Elšíková

Bc. Markéta Elšíková

Seznam obrázků

Obr. 2. 1 Kvintet vzdělávání	14
Obr. 2. 2 Úrovně strategií.....	15
Obr. 2. 3 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců	18
Obr. 2. 4 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod	20
Obr. 2. 5 Kroky ve vzdělávacím programu	28
Obr. 2. 6 Vyvážení nákladů a přínosů ve vzdělávání	28
Obr. 2. 7 Motivační faktory vzdělávání	29
Obr. 2. 8 Kirkpatrickův a Phillipsův model	31
Obr. 2. 9 Sled reakcí.....	32
Obr. 4. 1 Liniová organizační struktura Human Resources Operations.....	40
Obr. 4. 2 Liniová organizační struktura OPERATIONS- TRAINING- AXIS	41
Obr. 4. 3 9- block ...celkové hodnocení	43

Seznam tabulek

Tab. 2. 1 Role a odpovědnosti ve vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	13
Tab. 2. 2 Obecní shrnutí výhod a nevýhod metod na pracovišti	22
Tab. 2. 3 Obecné shrnutí výhod a nevýhod metod mimo pracoviště	22

Seznam grafů

Graf 3. 1 Počet zaměstnanců GEMB 2003- 2012	36
Graf 3. 2 Počet obchodních míst GEMB 2003- 2012	36
Graf 3. 3 Počet bankomatů GEMB 2003 – 2012	36

Graf 4. 1 Považujete GE Money Bank, a. s. za společnost, která má zájem své zaměstnance vzdělávat a rozvíjet?.....	57
Graf 4. 2 Jak jste spokojen/a s dosavadním systémem vzdělávání a rozvoje v CC?	58
Graf 4. 3 Víte, na koho se obrátit v případě potřeby vzdělávání a rozvoje?	58
Graf 4. 4 Na koho se obracíte?	59
Graf 4. 5 Motivuje Vás Váš přímý nadřízený ke vzdělávání a rozvoji?	60
Graf 4. 6 Máte zájem se v rámci CC vzdělávat a rozvíjet?	60
Graf 4. 7 Seberealizace.....	61
Graf 4. 8 Pracovní postup.....	62
Graf 4. 9 Vyšší platové ohodnocení	62
Graf 4. 10 Zlepšení postavení v týmu	63
Graf 4. 11 Zlepšení pracovních výsledků.....	63
Graf 4. 12 Existuje i jiný motivační faktor, který Vás ještě motivuje?.....	64
Graf 4. 13 Jiný motivační faktor	64
Graf 4. 14 Spokojenost/nespokojenost – Instruktaž při výkonu práce.....	65
Graf 4. 15 Spokojenost/nespokojenost- Koučování	66
Graf 4. 16 Spokojenost/nespokojenost- Týmová porada	66
Graf 4. 17 Spokojenost/nespokojenost – Přednáška s diskuzí	66
Graf 4. 18 Spokojenost/ nespokojenost – Workshop	67
Graf 4. 19 Spokojenost/nespokojenost – E- learning	67
Graf 4. 20 Spokojenost/nespokojenost - Obsah	68
Graf 4. 21 Spokojenost/nespokojenost - Materiál	68

Graf 4. 22 Spokojenost/ nespokojenost- Odbornost lektorů	69
Graf 4. 23 Spokojenost/nespokojenost – Přístup lektorů	69
Graf 4. 24 Spokojenost/nespokojenost - srozumitelnost.....	70
Graf 4. 25 Spokojenost/ nespokojenost - Organizace	70
Graf 4. 26 Uplatňujete při své práci získané znalosti, dovednosti a postoje ze vzdělávacích a rozvojových aktivit?.....	71
Graf 4. 27 Pomáhají Vám vzdělávací a rozvojové aktivity k dosažení lepších výsledků?	72
Graf 4. 28 Jaká vzdělávací a rozvojová aktivita byla/je pro Vás nejzajímavější a nejpřínosnější?.....	73
Graf 4. 29 Jaká vzdělávací a rozvojová aktivita byla/je pro Vás nejméně zajímavá a nejméně . přínosná?	74
Graf 4. 30 Máte možnost sdělit zpětnou vazbu na konci vzdělávacích a rozvojových aktivit tzv. „face to face“?.....	74
Graf 4. 31 Vyplňujete zpětnou vazbu na vzdělávací a rozvojové aktivity v rámci aplikace MyTraining – Můj rozvoj?.....	75
Graf 4. 32 Z jakého důvodu jej nevyplňujete.....	76
Graf 4. 33 Podílíte se sami na Vašem vzdělávání a rozvoji tým, že využíváte i další možnosti, které CC nabízí?.....	76
Graf 4. 34 Jak se na něm podílíte?	77
Graf 4. 35 By-li byste ochotni absolvovat vzdělávací a rozvojové aktivity nad rámec stanovených vzdělávacích a rozvojových aktivit?.....	78
Graf 4. 36 Co byste zlepšil/a v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?	78
Graf 4. 37 Demografické údaje	79

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační schéma GE Money Bank, a. s.

Příloha č. 2: Přehled o činnostech GE Money Bank, a. s.

Příloha č. 3: Přehled oblastí rozvoje dle hodnot růstu

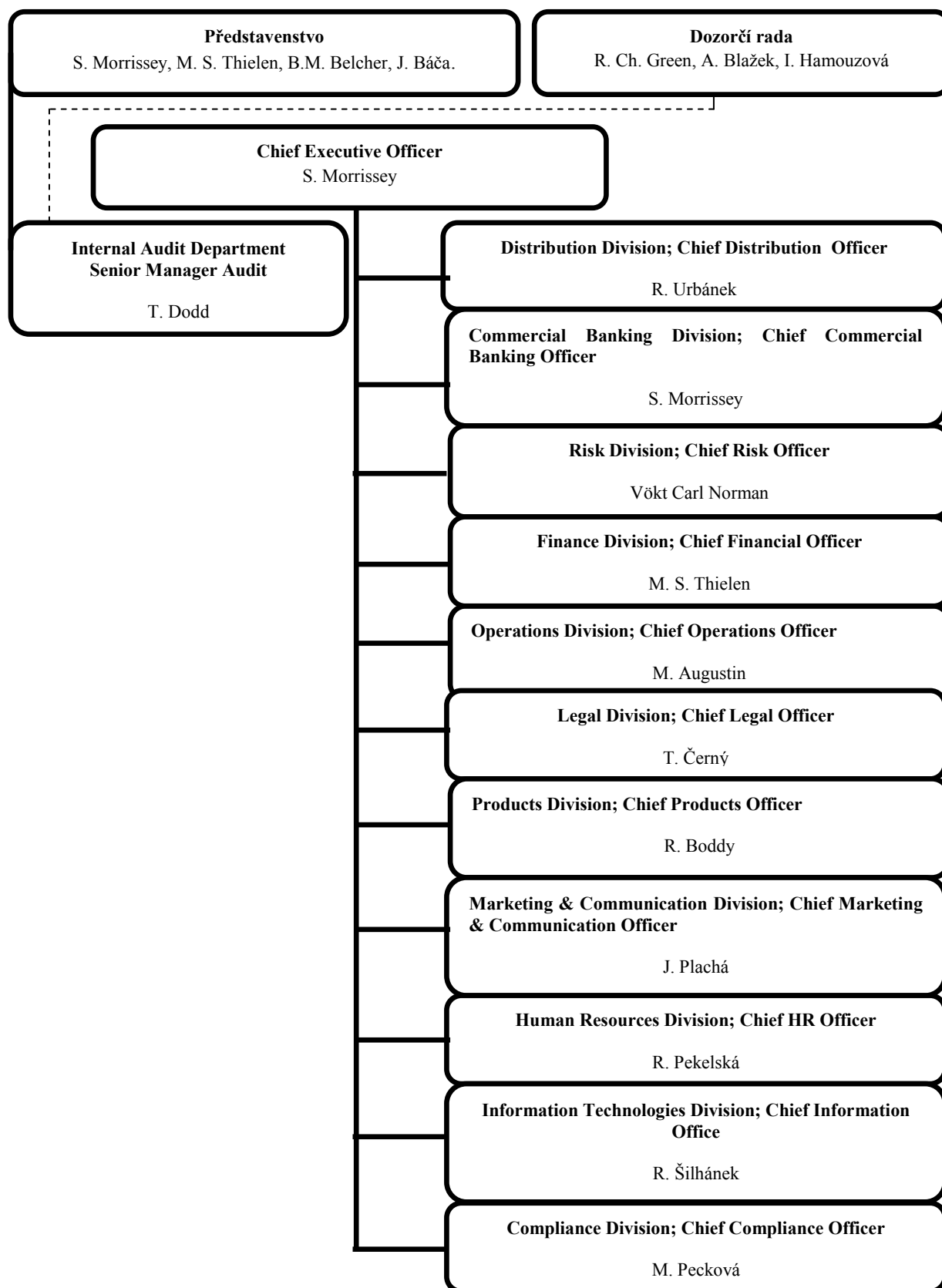
Příloha č. 4: Příklad tréninků na rok 2013

Příloha č. 5: Dotazník

Příloha č. 6: Tabulky k dotazníku

Příloha č. 7: Preference

Příloha č. 1: Organizační schéma GE Money Bank, a. s.



Zdroj: Interní

Příloha č. 2: Přehled o činnostech GE Money Bank, a. s.

Přehled činností vyplývajících z licence:

1. přijímání vkladů od veřejnosti,
2. poskytování úvěrů,
3. investování do cenných papírů na vlastní účet,
4. finanční pronájem (finanční leasing),
5. platební styk a zúčtování,
6. vydávání a správa platebních prostředků,
7. poskytování záruk,
8. otevírání akreditivů,
9. obstarávání inkasa,
10. poskytování investičních služeb zahrnující:
 - doplňkovou investiční službu podle § 4 odst. 3 písm. d) zákona č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu – poradenská činnost týkající se struktury kapitálu, průmyslové strategie a s tím souvisejících otázek, jakož i poskytování porad a služeb týkajících se přeměn společností nebo převodů podniků.
11. finanční makléřství,
12. výkon funkce depozitáře,
13. směnářská činnost (nákup devizových prostředků),
14. poskytování bankovních informací,
15. obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami a se zlatem v rozsahu:
 - obchodování na vlastní účet s devizovými hodnotami a se zlatem,
 - obchodování na účet klienta s peněžními prostředky v cizí měně a se zlatem.
16. pronájem bezpečnostních schránek,
17. činnosti, které přímo souvisejí s činnostmi uvedenými v bankovní licenci GEMB.

Přehled základních činností a služeb, které banka skutečně vykonává:

V korunové oblasti:

1. zřizování a vedení korunových běžných, termínovaných a spořicíh účtů a s tím související služby,
2. šeková služba,
3. vkladové knížky,
4. tuzemské dokumentární akreditivy a inkasa,
5. úvěrové a obchodní služby (úvěry podnikatelské, spotřební, hypotéční),
6. směnečné služby,
7. bankovní záruky,
8. odkup pohledávek.

V devizové oblasti:

1. zřizování a vedení devizových běžných a termínovaných účtů,
2. směnárenské služby,
3. zahraniční dokumentární akreditivy a inkasa,
4. hladké platy,
5. šekové služby,
6. bankovní záruky,
7. směnečné služby,
8. poskytování úvěrů,
9. factoring, forfaiting.

Ostatní produkty a služby:

1. karetní služby (podle typů karet),
2. informační a poradenské služby,
3. poskytování bankovních informací,
4. výměna bankovek a mincí.

Zdroj: Výroční zpráva

Příloha č. 3: Přehled oblastí rozvoje dle hodnot růstu

Hodnota růstu	Oblast k rozvoji
Externí zaměření	Strategické myšlení Zákaznická orientace Znalost byznysu
Srozumitelnost	Dosahování výsledků Komunikace Politická obratnost Prezentační dovednosti Prioritizace Plánování a organizace Projektové řízení Rozhodování Time Management Vyrovnávání se s nejednoznačností Zlepšování procesů
Zapojení	Budování vztahů Delegování Diverzita Facilitace Koučování Leadership Naslouchání Ovlivňování Práce v týmu Rozvoj talentů Řešení konfliktů Řízení výkonu
Představivost a odvaha	Change Management Inovace Kreativní myšlení Řešení problémů Vytrvalost
Odbornost	Finance (for non finance professionals) GE kultura Pohovory Trénink Zvládnutí technologií Jazykové znalosti

Zdroj: Interní

Příloha č. 4: Příklad tréninků na rok 2013

GE Culture	Brand training- Aneb seznamte se s GE Brand training- Aneb co se skrývá za značkou
X- BIZZ	Bankovní minimum Interní rotace Rotace na AXIS Rotace na OM
POVINNÉ	Vstupní produktové školení CC Vstupní produktové školení AUTO CC
Soft SKILLS	Stress management Time management Komunikace a asertivita Prezentační dovednosti
LEADERSHIP	Rozvojová zpětná vazba Koučování a zpětná vazba WS Negativní zpětná vazba pro TL
ODBORNÉ	Písemné dovednosti Právní minimum Produktové minimum Prevence podvodů

Zdroj: Interní

Příloha č. 5: Dotazník

Dotazník

Vážený kolego, vážená kolegyně,

právě jste obdržel /a dotazník, který se zaměřuje na analýzu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v GE Money Bank, a. s., konkrétně v call centru v Ostravě. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku, který je časově nenáročný (cca 5 minut), anonymní a je určen pro účely mé diplomové práce.

Dotazník se celkově skládá z 24 otázek (21 otázek s nabídkou odpovědí a 3 otevřené otázky). U každé otázky s nabídkou odpovědí zaškrtněte křížkem jednu odpověď, která je nejvíce totožná s Vaším názorem, postojem (pokud nebude uvedeno jinak).

Předem děkuji za upřímné, pravdivé odpovědi, za ochotu a strávený čas při vyplňování dotazníku.

Bc. Markéta Elšíková

Studentka Ekonomické fakulty VŠB- TU Ostrava

1. Považujete GE Money Bank, a. s. za společnost, která má zájem své zaměstnance vzdělávat a rozvíjet?

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| 1. Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> |
| 2. Spíše ano | <input type="checkbox"/> |
| 3. Spíše ne | <input type="checkbox"/> |
| 4. Rozhodně ne | <input type="checkbox"/> |

2. Jak jste spokojen/a s dosavadním systémem vzdělávání a rozvoje v CC?

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| 1. Velmi spokojen/a | <input type="checkbox"/> |
| 2. Spíše spokojen/a | <input type="checkbox"/> |
| 3. Spíše nespokojen/a | <input type="checkbox"/> |
| 4. Velmi nespokojen/a | <input type="checkbox"/> |

3. Víte, na koho se obrátit v případě potřeby vzdělávání a rozvoje?

1. Ano ☐

(na koho se konkrétně obracíte - možnost označit více odpovědí)

a) TL ☐

b) SA ☐

c) Zaměstnanec oddělení HR ☐

d) Zaměstnanec oddělení Trenérů ☐

2. Ne ☐

4. Motivuje Vás Váš přímý nadřízený ke vzdělávání a rozvoji?

1. Rozhodně ano ☐

2. Spíše ano ☐

3. Spíše ne ☐

4. Rozhodně ne ☐

5. Máte zájem se v rámci call centra vzdělávat a rozvíjet?

1. Rozhodně ano ☐

2. Spíše ano ☐

3. Spíše ne ☐

4. Rozhodně ne ☐

6. Jaké faktory Vás nejvíce - nejméně motivují ke vzdělávání a rozvoji? Uspořádejte dle Vašich preferencí od 1 (nejvíce) do 5 (nejméně).

1. Seberealizace ☐

2. Pracovní postup ☐

3. Vyšší platové ohodnocení ☐

4. Zlepšení postavení v týmu ☐

5. Zlepšení pracovních výsledků a kvality práce ☐

7. Existuje i jiný motivační faktor, který Vás ještě motivuje?

1. Ano (uved'te jaký) ☐

2. Ne ☐

8. **Ohodnot'te Vaši spokojenost či nespokojenost se vzdělávacími, rozvojovými metodami od 1 do 4 uspořádejte je dle Vašich preferencí od 1 (nejvíce) do 6 (nejméně).**

(1-Velmi spokojen/a; 2-Spíše spokojen/a; 3-Spíše nespokojen/a; 4-Velmi nespokojen/a)

	1	2	3	4	Preference
1. Instruktaž při výkonu práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Koučování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Týmová porada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Přednáška s diskuzí (např. školení)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Workshop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. E-learning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. **Ohodnot'te Vaši spokojenost či nespokojenost se vzdělávacími, rozvojovými aktivitami od 1 do 4 dle:**

(1-Velmi spokojen/a; 2-Spíše spokojen/a; 3-Spíše nespokojen/a; 4-Velmi nespokojen/a)

	1	2	3	4
1. Obsahu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Materiálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Odbornosti lektorů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Přístupu lektorů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Srozumitelnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Organizace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. **Uplatňujete při své práci získané znalosti, dovednosti a postoje ze vzdělávacích a rozvojových aktivit?**

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| 1. Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> |
| 2. Spíše ano | <input type="checkbox"/> |
| 3. Spíše ne | <input type="checkbox"/> |
| 4. Rozhodně ne | <input type="checkbox"/> |

11. Pomáhají Vám vzdělávací a rozvojové aktivity k dosažení lepších výsledků?

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| 1. Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> |
| 2. Spíše ano | <input type="checkbox"/> |
| 3. Spíše ne | <input type="checkbox"/> |
| 4. Rozhodně ne | <input type="checkbox"/> |

12. Jaká vzdělávací a rozvojová aktivita byla/je pro Vás nejzajímavější a nejprínosnější?

Uved'te proč.

.....

.....

13. Jaká vzdělávací a rozvojová aktivita byla/je pro Vás nejméně zajímavá a nejméně přínosná? Uved'te proč.

.....

.....

14. Máte možnost sdělit zpětnou vazbu na konci vzdělávacích a rozvojových aktivit tzv. face to face ?

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| 1. Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> |
| 2. Spíše ano | <input type="checkbox"/> |
| 3. Spíše ne | <input type="checkbox"/> |
| 4. Rozhodně ne | <input type="checkbox"/> |

15. Vyplňujete zpětnou vazbu na vzdělávací a rozvojové aktivity v rámci aplikace MyTraining – Můj rozvoj?

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| 1. Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> |
| 2. Spíše ano | <input type="checkbox"/> |
| 3. Spíše ne | <input type="checkbox"/> |
| 4. Rozhodně ne | <input type="checkbox"/> |

(V případě, že odpovíte na otázku č. 15 možnostmi č. 1, č. 2, přeskočte na otázku č. 17)

16. Z jakého důvodu jej nevyplňujete?

- 1. Nemám čas ☐
- 2. Zapomenu na to ☐
- 3. Nevidím důvod ☐
- 4. Jiné (uved'te)

17. Podílíte se sami na Vašem vzdělávání a rozvoji tým, že využíváte i další možnosti, které CC nabízí?

- 1. Ano ☐
- 2. Ne ☐

(V případě, že odpovíte na otázku č. 17 možností č. 2, přeskočte na otázku č. 19)

18. Jak se na něm podílíte? (možnost označit více odpovědí)

- 1. Využívám benefit na jazykové kurzy ☐
- 2. Využívám procesní knihy ☐
(dohledávám si, co mě zajímá)
- 3. Využívám knihovnu v GE ☐
- 4. Využívám Gepard ☐
(dohledávám si, co mě zajímá)
- 5. Využívám networking (sít' kontaktů) ☐
- 6. Jiné (doplňte)

19. By-li byste ochotni absolvovat vzdělávací a rozvojové aktivity nad rámec stanovených vzdělávacích a rozvojových aktivit?

- 1. Rozhodně ano ☐
- 2. Spíše ano ☐
- 3. Spíše ne ☐
- 4. Rozhodně ne ☐

20. Co byste zlepšil/a v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?

.....

.....

.....

21. Pracujete v oddělení:

- | | | | |
|-------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| 1. ADC | <input type="checkbox"/> | 5. Komerční oddělení | <input type="checkbox"/> |
| 2. AUTO | <input type="checkbox"/> | 6. Kreditní karty | <input type="checkbox"/> |
| 3. Banka | <input type="checkbox"/> | 7. Retence | <input type="checkbox"/> |
| 4. Hypotéka | <input type="checkbox"/> | 8. Pohledávky | <input type="checkbox"/> |

22. Pracujete v CC na:

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| 1. Zkrácený úvazek | <input type="checkbox"/> |
| 2. Plný úvazek | <input type="checkbox"/> |

23. Vaše pohlaví:

- | | |
|---------|--------------------------|
| 1. Muž | <input type="checkbox"/> |
| 2. Žena | <input type="checkbox"/> |

24. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- | | |
|------------------|--------------------------|
| 1. Úplné střední | <input type="checkbox"/> |
| 2. Vyšší odborné | <input type="checkbox"/> |
| 3. Vysokoškolské | <input type="checkbox"/> |

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku. Přeji Vám příjemný den.

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 6: Tabulky k dotazníku

1. Považujete GE Money Bank, a. s. za společnost, která má zájem své zaměstnance vzdělávat a rozvíjet?

Oddělení	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
ADC	11	3	0	0
AUTO	0	8	2	0
Banka	11	6	2	0
Hypotéka	4	3	0	0
Komerční oddělení	5	4	0	0
Kreditní karty	9	5	0	0
Pohledávky	5	6	0	0
Retence	9	7	0	0

2. Jak jste spokojen/a s dosavadním systémem vzdělávání a rozvoje v CC?

Oddělení	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
ADC	1	10	3	0
AUTO	0	10	0	0
Banka	4	11	4	0
Hypotéka	3	3	1	0
Komerční oddělení	4	5	0	0
Kreditní karty	5	7	2	0
Pohledávky	0	8	3	0
Retence	4	11	1	0

3. Víte, na koho se obrátit v případě potřeby vzdělávání a rozvoje?

Oddělení	Ano	Ne
ADC	14	0
AUTO	10	0
Banka	19	0
Hypotéka	7	0
Komerční oddělení	9	0
Kreditní karty	14	0
Pohledávky	11	0
Retence	16	0

Na koho se konkrétně obracíte?

Oddělení	TL	SA	Zaměstnanec oddělení HR	Zaměstnanec oddělení Trenérů
ADC	14	2	0	3
AUTO	10	8	0	3
Banka	17	10	1	2
Hypotéka	7	3	2	0
Komerční oddělení	9	3	2	2
Kreditní karty	14	9	0	2
Pohledávky	11	1	0	1
Retence	13	7	2	0

4. Motivuje Vás Váš přímý nadřízený ke vzdělávání a rozvoji?

Oddělení	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
ADC	9	4	1	0
AUTO	4	4	2	0
Banka	3	11	5	0
Hypotéka	5	2	0	0
Komerční oddělení	6	3	0	0
Kreditní karty	4	9	1	0
Pohledávky	3	6	2	0
Retence	8	2	4	2

5. Máte zájem se v rámci call centra vzdělávat a rozvíjet?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
ADC	12	2	0	0
AUTO	7	3	0	0
Banka	10	8	1	0
Hypotéka	6	1	0	0
Komerční oddělení	2	7	0	0
Kreditní karty	9	5	0	0
Pohledávky	9	2	0	0
Retence	11	5	0	0

6. Jaké faktory Vás nejvíce - nejméně motivují ke vzdělávání a rozvoji? Uspořádejte dle Vašich preferencí od 1 (nejvíce) do 5 (nejméně):

Seberealizace	1 (nejvíce)	2	3	4	5 (nejméně)
ADC	5	3	2	1	1
AUTO	5	0	3	1	1
Banka	4	8	1	4	2
Hypotéka	1	1	2	3	0
Komerční oddělení	1	0	1	3	4

Kreditní karty	0	1	7	5	1
Pohledávky	3	1	2	2	3
Retence	4	3	4	4	1

Pracovní postup	1 (nejvíce)	2	3	4	5 (nejméně)
ADC	2	7	2	2	1
AUTO	1	7	1	1	0
Banka	6	7	2	3	1
Hypotéka	1	5	0	1	0
Komerční oddělení	5	1	0	1	2
Kreditní karty	4	6	2	0	2
Pohledávky	2	4	2	2	1
Retence	2	7	3	1	3

Vyšší platové ohodnocení	1 (nejvíce)	2	3	4	5 (nejméně)
ADC	5	1	4	0	4
AUTO	4	1	3	0	2
Banka	9	1	8	1	0
Hypotéka	5	0	1	0	1
Komerční oddělení	2	3	3	0	1
Kreditní karty	8	3	0	3	0
Pohledávky	5	1	3	2	0
Retence	9	2	5	0	0

Zlepšení postavení v týmu	1 (nejvíce)	2	3	4	5 (nejméně)
ADC	2	1	1	4	6
AUTO	0	0	2	2	6
Banka	0	2	0	2	14
Hypotéka	0	0	1	2	4
Komerční oddělení	0	2	4	2	1
Kreditní karty	0	3	0	5	6
Pohledávky	0	0	3	3	5
Retence	0	3	1	5	7

Zlepšení výsledků	1 (nejvíce)	2	3	4	5 (nejméně)
ADC	0	2	3	7	2
AUTO	0	2	1	6	1
Banka	0	1	8	9	1
Hypotéka	0	1	3	1	2
Komerční oddělení	1	3	1	3	1
Kreditní karty	2	2	3	4	3
Pohledávky	1	5	1	2	2
Retence	1	1	3	6	5

7. Existuje i jiný motivační faktor, který Vás ještě motivuje?

Oddělení	Ano	Ne
ADC	3	11
AUTO	1	9
Banka	5	14
Hypotéka	3	4
Komerční oddělení	1	8
Kreditní karty	2	12
Pohledávky	2	9
Retence	5	11

Jiný motivační faktor:

"Já"	2
Odměna	10
Organizace	2
Reakce okolí	8

8. Ohodnoťte Vaši spokojenost či nespokojenost se vzdělávacími, rozvojovými metodami od 1 do 4 a uspořádejte je dle Vašich preferencí od 1 (nejvíce) do 6 (nejméně).

Instruktaž při výkonu práce	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
ADC	2	8	4	0
AUTO	1	8	1	0
Banka	5	10	2	2
Hypotéka	1	5	1	0
Komerční oddělení	3	6	0	0
Kreditní karty	3	9	2	0
Pohledávky	5	4	2	0
Retence	4	10	2	0

Koučování	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
ADC	4	3	6	0
AUTO	4	4	2	0
Banka	4	8	4	3
Hypotéka	1	5	1	0
Komerční oddělení	6	3	0	0
Kreditní karty	2	10	2	0
Pohledávky	1	8	2	0
Retence	5	9	2	0

Týmová porada	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
ADC	8	4	2	0
AUTO	6	4	0	0
Banka	5	6	6	2
Hypotéka	2	5	0	0
Komerční oddělení	2	7	0	0
Kreditní karty	5	4	5	0
Pohledávky	3	5	3	0
Retence	7	6	2	1

Přednáška spojená s diskuzí	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
ADC	5	6	1	2
AUTO	6	4	0	0
Banka	5	8	4	2
Hypotéka	3	4	0	0
Komerční oddělení	6	0	3	0
Kreditní karty	11	0	3	0
Pohledávky	6	5	0	0
Retence	7	7	2	0

Workshop	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
ADC	5	4	5	0
AUTO	2	8	0	0
Banka	2	12	3	2
Hypotéka	4	3	0	0
Komerční oddělení	1	6	2	0
Kreditní karty	8	3	0	3
Pohledávky	6	4	1	0
Retence	4	9	2	1

E-learning	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
ADC	2	5	4	3
AUTO	1	0	4	5
Banka	2	6	6	5
Hypotéka	2	5	0	0
Komerční oddělení	0	3	4	2
Kreditní karty	7	3	3	1
Pohledávky	3	2	3	3
Retence	1	8	3	4

Instruktaž	1 (nejvíce)	2	3	4	5	6 (nejméně)
ADC	2	2	4	4	1	1

AUTO	0	3	1	4	1	1
Banka	10	2	3	1	0	3
Hypotéka	4	0	0	0	1	2
Komerční oddělení	2	4	2	0	1	0
Kreditní karty	5	1	0	0	5	3
Pohledávky	2	1	2	3	1	2
Retence	4	2	1	0	5	4

Koučování	1 (nejvíce)	2	3	4	5	6 (nejméně)
ADC	1	4	4	0	4	1
AUTO	3	1	4	0	2	0
Banka	0	10	2	1	5	1
Hypotéka	1	4	0	0	2	0
Komerční oddělení	4	1	3	1	0	0
Kreditní karty	1	5	0	1	3	4
Pohledávky	2	1	5	2	1	0
Retence	3	4	2	4	2	1

Týmová porada	1 (nejvíce)	2	3	4	5	6 (nejméně)
ADC	8	3	1	2	0	0
AUTO	3	0	4	2	1	0
Banka	1	0	5	11	2	0
Hypotéka	0	0	6	1	0	0
Komerční oddělení	0	4	1	4	0	0
Kreditní karty	3	0	6	1	1	3
Pohledávky	0	2	3	5	1	0
Retence	3	3	6	2	1	1

Přednáška spojená s diskuzí	1 (nejvíce)	2	3	4	5	6 (nejméně)
ADC	2	3	1	5	3	0
AUTO	1	4	1	4	0	0
Banka	3	7	6	3	0	0
Hypotéka	0	2	1	2	2	0
Komerční oddělení	3	0	3	2	1	0
Kreditní karty	2	6	2	3	1	0
Pohledávky	4	3	0	1	3	0
Retence	3	5	2	4	2	0

Workshop	1 (nejvíce)	2	3	4	5	6 (nejméně)
ADC	0	2	4	3	3	2
AUTO	2	2	0	0	6	0
Banka	5	0	3	0	5	6

Hypotéka	2	1	0	2	2	0
Komerční oddělení	0	0	0	2	6	1
Kreditní karty	3	0	5	4	0	2
Pohledávky	3	2	1	0	4	1
Retence	3	1	4	4	4	0

9. Ohodnoťte Vaši spokojenost či nespokojenost se vzdělávacími, rozvojovými aktivitami od 1 do 4 dle:

Obsah	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
ADC	4	10	0	0
AUTO	1	9	0	0
Banka	4	12	0	3
Hypotéka	0	7	0	0
Komerční oddělení	3	5	1	0
Kreditní karty	2	12	0	0
Pohledávky	2	9	0	0
Retence	3	10	3	0

Materiál	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
ADC	2	10	2	0
AUTO	2	8	0	0
Banka	4	11	1	3
Hypotéka	0	4	3	0
Komerční oddělení	4	5	0	0
Kreditní karty	8	4	2	0
Pohledávky	3	6	2	0
Retence	4	10	2	0

Odbornost lektorů	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
ADC	5	5	4	0
AUTO	5	5	0	0
Banka	9	5	3	2
Hypotéka	0	5	2	0
Komerční oddělení	3	6	0	0
Kreditní karty	10	4	0	0
Pohledávky	5	5	0	1
Retence	7	8	1	0

Přístup lektorů	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
ADC	9	5	0	0
AUTO	6	4	0	0
Banka	11	6	0	2
Hypotéka	3	4	0	0

Komerční oddělení	4	3	2	0
Kreditní karty	7	7	0	0
Pohledávky	7	4	0	0
Retence	10	6	0	0

Srozumitelnost	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
ADC	7	6	1	0
AUTO	6	4	0	0
Banka	12	4	1	2
Hypotéka	3	2	2	0
Komerční oddělení	2	5	2	0
Kreditní karty	5	9	0	0
Pohledávky	3	8	0	0
Retence	9	7	0	0

Organizace	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
ADC	5	7	2	0
AUTO	3	7	0	0
Banka	5	12	0	2
Hypotéka	0	5	2	0
Komerční oddělení	1	5	3	0
Kreditní karty	6	5	3	0
Pohledávky	3	4	4	0
Retence	7	5	4	0

10. Uplatňujete při své práci získané znalosti, dovednosti a postoje ze vzdělávacích a rozvojových aktivit?

Oddělení	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
ADC	9	5	0	0
AUTO	1	8	1	0
Banka	11	6	2	0
Hypotéka	1	6	0	0
Komerční oddělení	5	4	0	0
Kreditní karty	9	5	0	0
Pohledávky	6	5	0	0
Retence	10	6	0	0

11. Pomáhají Vám vzdělávací a rozvojové aktivity k dosažení lepších výsledků?

Oddělení	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
ADC	6	6	2	0
AUTO	4	5	1	0
Banka	8	8	3	0
Hypotéka	0	7	0	0

Komerční oddělení	1	8	0	0
Kreditní karty	10	4	0	0
Pohledávky	5	6	0	0
Retence	6	10	0	0

12. Jaká vzdělávací a rozvojová aktivita byla/je pro Vás nejzajímavější a nejprínosnější?
Uved'te proč.

Koučing	4
Nevím/Nevzpomínám si	27
Onliny	20
Prodejní školení	2
Programy	5
Rotace	6
Specializované interní školení v rámci pracovní náplně	29
Vstupní školení	7

13. Jaká vzdělávací a rozvojová aktivita byla/je pro Vás nejméně zajímavá a nejméně přínosná? Uved'te proč.

E- learning	28
Koučing	3
Nevím/Nevzpomínám si	36
Onliny	7
Specializované interní školení nad rámec pracovní náplně	4
Specializované interní školení v rámci pracovní náplně	21
Týmová porada	1

14. Máte možnost sdělit zpětnou vazbu na konci vzdělávacích a rozvojových aktivit tzv. face to face ?

Oddělení	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
ADC	10	4	0	0
AUTO	6	3	1	0
Banka	12	3	4	0
Hypotéka	5	2	0	0
Komerční oddělení	2	7	0	0
Kreditní karty	10	1	3	0
Pohledávky	4	6	1	0
Retence	12	2	2	0

15. Vyplňujete zpětnou vazbu na vzdělávací a rozvojové aktivity v rámci aplikace MyTraining – Můj rozvoj?

Oddělení	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše Ne	Rozhodně ne
ADC	6	3	5	0
AUTO	2	6	2	0
Banka	6	7	6	0
Hypotéka	6	0	0	1
Komerční oddělení	7	1	1	0
Kreditní karty	8	3	0	3
Pohledávky	6	3	2	0
Retence	6	7	2	1

16. Z jakého důvodu jej nevyplňujete?

Oddělení	Nemám čas	Zapomenu na to	Nevidím důvod	Jiné
ADC	0	2	3	0
AUTO	0	2	0	0
Banka	2	4	0	0
Hypotéka	0	1	0	0
Komerční oddělení	0	1	0	0
Kreditní karty	0	2	0	1
Pohledávky	1	0	1	0
Retence	2	1	0	0

17. Podílíte se sami na Vašem vzdělávání a rozvoji tím, že využíváte i další možnosti, které CC nabízí?

Oddělení	Ano	Ne
ADC	7	7
AUTO	4	6
Banka	14	5
Hypotéka	4	3
Komerční oddělení	6	3
Kreditní karty	13	1
Pohledávky	8	3
Retence	14	2

18. Jak se na něm podílíte?

Oddělení	Benefit jazykových kurzů	Procesní knihy	Knihovna GE	Gepard	Networking	Jiné
ADC	4	4	1	7	2	0
AUTO	0	0	0	4	1	2
Banka	1	11	2	13	4	0
Hypotéka	1	3	1	3	2	0

Komerční oddělení	0	6	0	5	2	1
Kreditní karty	0	6	0	13	1	0
Pohledávky	0	4	2	7	3	0
Retence	1	8	4	14	5	0

19. By-li byste ochotni absolvovat vzdělávací a rozvojové aktivity nad rámec stanovených vzdělávacích a rozvojových aktivit?

Oddělení	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše Ne	Rozhodně ne
ADC	5	8	1	0
AUTO	3	6	1	0
Banka	7	7	3	2
Hypotéka	0	6	1	0
Komerční oddělení	4	2	3	0
Kreditní karty	6	5	0	3
Pohledávky	8	2	1	0
Retence	10	4	2	0

20. Co byste zlepšil/a v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?

Nevím/ Nic mě nenapadá	14
Nic, jsem spokojen/a	8
Organizace	56
Obsah	12
Odbornost lektorů	4
Dobrovolnost/Odměna	1
Snadnější rotace	3
Vzdělávání a rozvoj z domova	2

21. Pracujete v oddělení:

ADC	14
AUTO	10
Banka	19
Hypotéka	7
Komerční oddělení	9
Kreditní karty	14
Pohledávky	11
Retence	16

22. Pracujete v CC na:

Zkrácený úvazek	18
Plný úvazek	82

23. Vaše pohlaví:

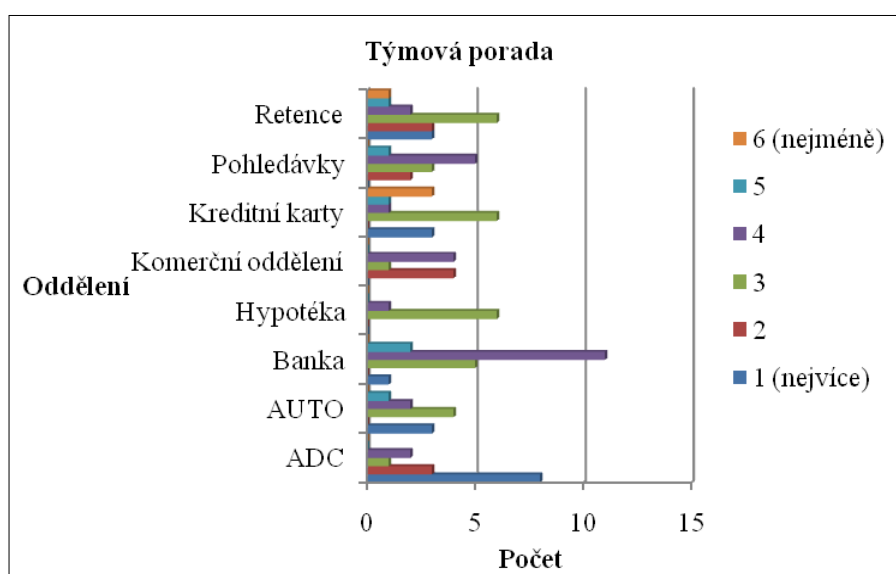
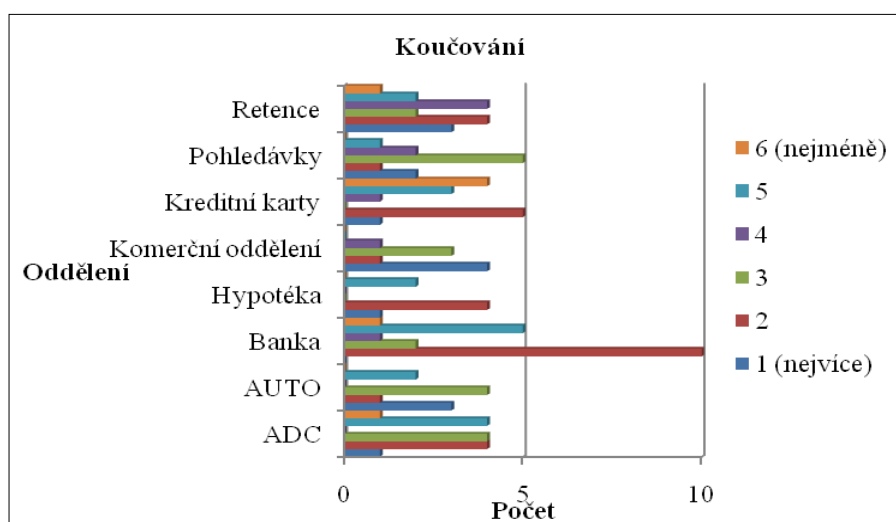
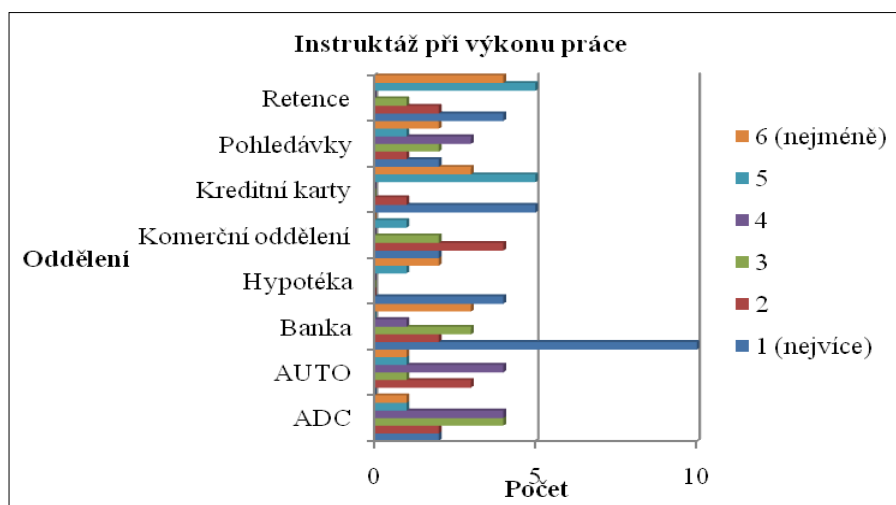
Muž	25
Žena	75

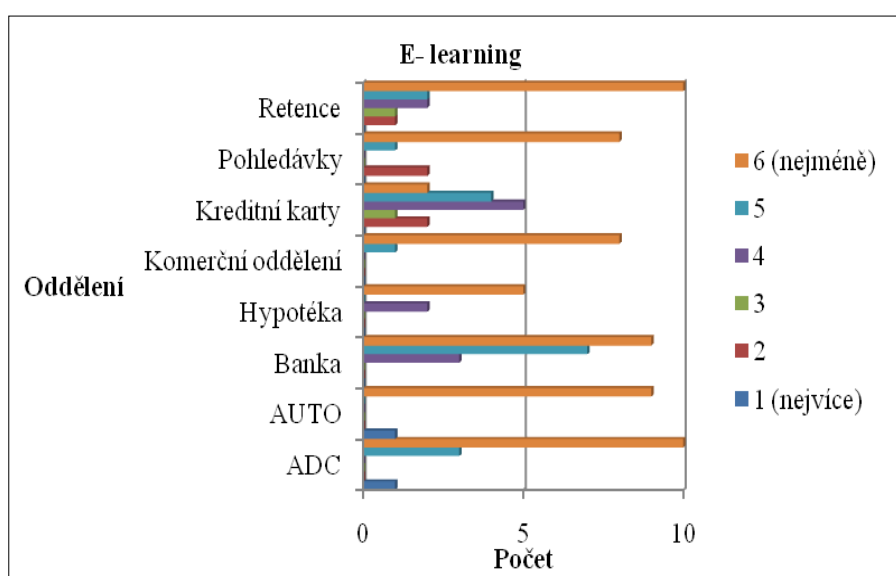
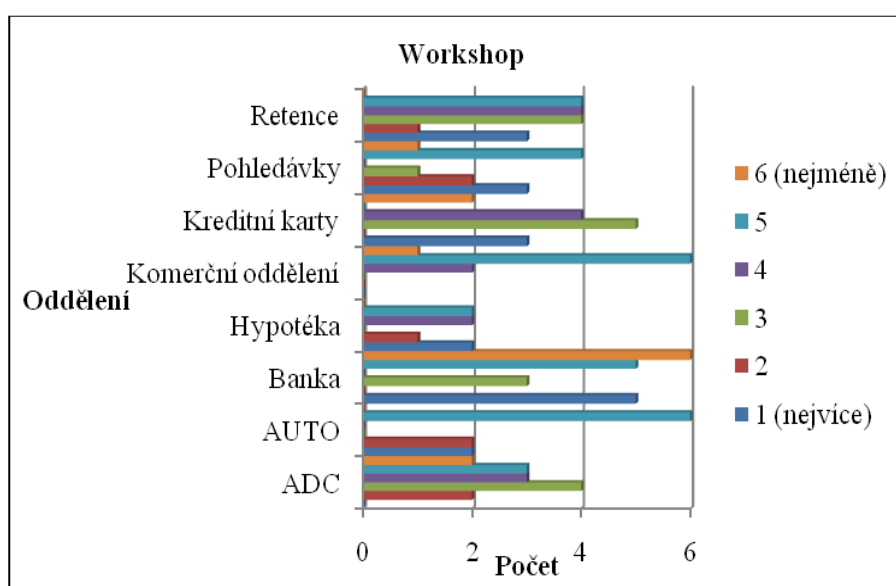
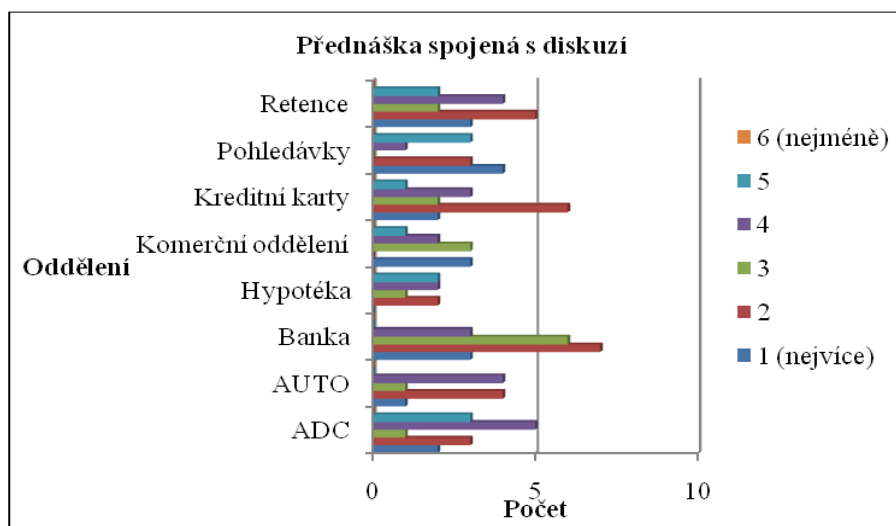
24. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

Úplné střední	68
Vyšší odborné	3
Vysokoškolské	29

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 7: Preference





Zdroj: Vlastní zpracování